



Projekt Værtensklasse i biblioteket - Evalueringsrapport

Johannsen, Carl Gustav

Publication date:
2012

Citation for published version (APA):
Johannsen, C. G. (2012). *Projekt Værtensklasse i biblioteket - Evalueringsrapport*.

Projekt Værtensklasse i biblioteket

Evalueringsrapport af Lektor **Carl Gustav Johannsen**
Det Informationsvidenskabelige Akademi

Juli 2012

Samarbejdspartnere:
Danske Værter
Herning Bibliotekerne
Silkeborg Bibliotekerne

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Metode og dataindsamling	5
Tak	6
Idegrundlaget og konceptet	7
Gennemførte aktiviteter og ledelsens rolle	12
Målrettet salg	14
Har indsatsen gjort en forskel for bibliotekets gæster?	16
Brugerundersøgelse nr. 1	17
Brugerundersøgelse nr. 2	19
Personalets kompetenceudvikling	20
Floorwalking	20
Mystery Shopping	22
- Historisk perspektiv	22
- Hvad er mystery shopping?	22
- Hvem benytter mystery shopping?	22
- Bibliotekserfaringer med mystery shopping	22
Velkomstindsatsen	27
Uniformering	27
Udvikling af et kompetenceudviklingsforløb	28
Inddragelse af Styrelsens markedsføringsprojekt	29
Konklusion	30
Litteratur	31

Indledning

I 2011 modtog Aalborg Bibliotekerne ved Bibliotekschef Bodil Have en bevilling på 688.500 kroner fra Udviklingspuljen for folke- og skolebiblioteker 2011 til projektet "Værtensklasse i biblioteket".

Projektet ligger inden for indsatsområdet "Ny formidling i biblioteksrummet" og involverer som hovedsamarbejdspartner, konsulentfirmaet, Danske Værter ved Marianne Hvid.

Det Informationsvidenskabelige Akademi ved lektor Carl Gustav Johannsen medvirker som evaluator og Silkeborg og Herning Bibliotekerne deltager på sidelinjen i den forstand, at personale fra de to biblioteker har mulighed for at deltage i de planlagte kursusaktiviteter, ligesom bibliotekerne tester enkelte tiltag, for at kunne vurdere relevansen i andre folkebiblioteker.

I henhold til projektplanen planlægges projektet afviklet i løbet af 2011 og det første halvår af 2012, således at projektet afsluttes endeligt den 30. juni 2012. Styrelsen har i en mail af 14. oktober 2011 fra juridisk konsulent, Christian Søndergård Christensen godkendt denne forlængelse. Herefter vil kompetenceudviklingsforløb kunne tilbydes sektoren ultimo juni 2012. Tidsplanen for projektforløbet er blevet ændret ved flere lejligheder – sidst altså den 14. oktober 2011.

Projektet er ligeledes støttet af Edvard Pedersens Biblioteksfond.

Grundideen i projektet er klassisk gående ud på at afprøve et koncept med dertil hørende metoder fra den private sektor i en offentlig sektors kontekst.

Konkret drejer det sig om at nytte sig af serviceprincipper, der normalt mest bruges i detail- og turistbranchen til forbedret formidling i biblioteket.

Til dette formål har Aalborg Bibliotekerne entreret med konsulentfirmaet Danske Værter, der står for levering af metoder til serviceudvikling gennem et sæt specifikke indsatser såsom værtskabspraksis, floorwalking, mersalg, mystery shopping, uniformering og diverse motivationstiltag.

I en biblioteksmæssig sammenhæng fokuserer projektet på servicen over for bibliotekets brugere. I projektsammenhæng benævnes de konsekvent "gæster", mens bibliotekspersonalet betegner sig selv som "værter". Hele relationen mellem bibliotek og brugere får dermed karakter af en værtskabsrelation.

Indadtil er det specielt begrebet "vagt" og det at "være



på vagt" i biblioteket, som har været i fokus med henblik på delvis at opløse det stive vagtbegreb.

Målet har i henhold til projektbeskrivelsen tydeligvis været at få de grundholdninger, som tilsyneladende klæber til vagtbegrebet bearbejdet og ændret.

I den forbindelse tales bredt om et behov for professionel kompetenceudvikling og på udvikling af metakompetencer herunder relationskompetencer.

Herudover taler projektansøgningen bredt og - måske - en kende upræcist om at arbejde med ledelse, udvikle et teoriapparat og - mere håndgribeligt - om at udvikle konkrete værktøjer til brug for hele det danske biblioteksvæsen.

Måske kan udlede en række forskellige evalueringskriterier med tilhørende målepunkter på baggrund af de formål, mål og succeskriterier, som den daværende Styrelse for Bibliotek og Medier, der tilbage i 2010 bevilligede penge til projektet, gerne så komme ud af indsatsen eller interventionen. Her fokuserer nogle på resultaterne af kompetenceudviklingsindsatsen, mens andre retter sig mod holdninger, værdier og organisationskulturelle aspekter internt i forhold til personalet og ledelsen og i forhold til projektets gennemslagskraft i organisationen.

Endelig er det vigtigt, at indsatsen også gør en mærkbar forskel for bibliotekets brugere, gæsterne.

Gennem disse forskellige evalueringstemaer får vi således belyst indsatsens effekter alsidigt fra forskellige (brugernes og personalets) synsvinkler og fra et kompetenceudviklingsperspektiv.

Endelig kunne man meget nærliggende evaluere, hvorvidt der ved afslutning af projektperioden rent faktisk foreligger en gennemtestet værktøjskasse til brug for biblioteksvæsenet på nationalt niveau. Her vil hovedvægten ligge på i hvilken udstrækning, de allerede foreliggende værktøjer til værtskabspraksis, floorwalking, uniformering og motivationsindsatser er blevet beriget med en bibliotekspraktisk dimension og tilpasset på en måde, som ikke på forhånd var indlysende.

Hertil kommer evalueringstema nummer 4, som direkte er blevet specificeret i bevillingsbrevet fra Styrelsen den 14. januar 2011.

Sammenfattende kan de fire hovedevalueringstemaer beskrives således:

- I hvilken udstrækning har indsatsen (kurserne/workshops) gjort en forskel i forhold til gæsterne (dvs. bibliotekets brugere)?
- Hvilken gennemslagskraft har projektets metoder og værdier haft i forhold til bibliotekspersonalets kompetenceudvikling?
- I hvilken udstrækning er der som resultat af projektet blevet udviklet et kompetenceudviklingsforløb til brug for danske folkebiblioteker?
- I hvilken udstrækning er erfaringer fra Styrelsens markedsføringsprojekt blevet inddraget?

Hertil kommer en særskilt evaluering af de 10 aktiviteter, der er specificeret i projektbeskrivelsen (punkt 37).

Da evalueringstemaerne alle opererer med forskellige grader af målopfyldelse, har jeg – inspireret af den i projektet anvendte sondring mellem "Minus, OK og Plus-præstationer" – valgt at operere med følgende standarder.

Minus-standarder er i spil, når et projektmål enten slet ikke eller knap nok er gennemført, OK forekommer, når en projektaktivitet er testet med varierende resultat og plus præstationen, når gennemførelsen af testen overgår de normale forventninger. Da der ligger en del subjektivitet i vurderingen, vil jeg – specielt, når jeg bevæger mig i udkanterne (de særligt negative eller særligt positive præstationer) – være omhyggelig med at redegøre for præmisserne for mine vurderinger.

Nu handler evaluering selvsagt ikke om partout at opnå succes med en projektidé eller koncept, men om at teste brugbarheden af det på en så valid og pålidelig måde som muligt. Derfor kan en test, der på pålidelig vis demonstrerer, at en bestemt idé eller koncept ingen gang på jorden har i bibliotekssammenhænge, udmærket høste et plus.

Vi vil i det følgende afsnit se nærmere på, hvilke data og dataindsamlingsmetoder, der er blevet anvendt i forbindelse med evalueringen.



Metode og dataindsamling



Starter vi med spørgsmålet (om gæsternes udbytte), har det været oplagt at fokusere på brugerens oplevelse af og tilfredshed med personalets værtsrolle - både før og efter kompetenceudviklingsindsatsen for personalet.

Konkret er en før- og efter-spørgeskemabaseret brugerundersøgelse derfor blevet gennemført. Før-delen blev gennemført i perioden fra den 27. juni til den 4. juli 2011 i Aalborgs Hovedbibliotek, hvor personalet uddelte spørgeskemaer (udarbejdet i samarbejde mellem den eksterne evaluator (CGJ) og projektgruppen). Skemaet dækkede ti temaer (evne til at spørge ind og afdække behov, ventetid ved personlig betjening, bibliotekets image, personalets genkendelighed, graden af positiv overraskelse, forventninger, graden af at føle sig som gæst, evne til at foreslå alternative løsninger, graden af skræddersyede services og venlighed) med relevans for projektet.

Herudover var der spørgsmål om respondenternes køn og alder. 432 udfyldte besvarelser kom retur, hvilket er tilfredsstillende i forhold til at levere en pålidelig statusrapport med hensyn til en række af de specifikke parametre, som værtsprojektet har som formål at påvirke i forhold til bibliotekets gæster.

Efter gennemførelsen af kurser og workshops blev en tilsvarende efter-måling udført i uge 19 i 2012 for at vurdere i hvilken udstrækningen, projektaktiviteterne havde haft en målbar effekt for gæsterne. Denne efterundersøgelse udviste - ofte markante - forbedringer på 9 ud af 10 serviceparametre (se nærmere herom nedenfor). De kvantitative data er suppleret med interviews med to brugere den 21. maj 2012 og med specifikke brugerevalueringer og andre brugerdata fx for mersalg- og velkomstindsatsen.

Ser vi på det andet spørgsmål er både kvalitative og kvantitative data om udbudte kurser og workshops og

øvrige projektrelevante aktiviteter og antal deltagere blevet indsamlet og analyseret. Herudover foreligger der mere detaljerede oplysninger om fire udvalgte indsatsområder: Floorwalking, mersalg, mystery shopping og velkomstindsatsen. Hovedvægten ligger dog på de 23 kvalitative interviews af 20-45 minutters varighed med 19 deltagere (frontpersonale, ambassadører, ledelse) om metoder og værdier den 3. november 2011 (9 interviews) og den 21. og 22. maj 2012 (14 interviews). Analogt med den kvantitative brugerundersøgelse er de kvalitative interviews også gennemførte i en før-og-efter-rækkefølge med henblik på at indhente både forventninger og oplevede virkninger af kurser og praksis. Fordelingen på personalekategorier ser sådan ud: bibliotekschefen (Bodil Have) 1 interview, ambassadører 6 interviews, formidlere 12 interviews og områdeledere 4 interviews.

Interviewpersonerne blev udpeget af evaluator og projektledelsen i samarbejde. Udvælgelsen havde bl.a. til formål at sikre en vis bredde i forhold til stillingskategori, uddannelsesbaggrund og også til graden af entusiasme/skepsis i forhold til projektet.

Den første interviewserie omfattede i alt 9 interviews á 20 minutter med repræsentanter for ambassadørgruppen fra kl. 10-12 og fra kl. 13-14 med frontpersonale, der havde deltaget i kurser.

I interviewene spurgte jeg ind til deltagernes oplevelse af kursernes relevans i forhold til deres daglige serviceorienterede arbejdsopgaver og til deres udbytte:

- Hvilket/hvilke kursusaktiviteter har du deltaget i?
- Hvad har du lært (hvilke nye kompetencer har du erhvervet)?
- I hvilken udstrækning vurderer du, at det du har lært, vil kunne bruges i praksis?

- I hvilken udstrækning vil det ændre - eller har allerede ændret - din praksis (kom gerne med konkrete eksempler)?
- Hvordan har gæsterne/ brugerne taget imod den ændrede praksis?

Ambassadør gruppen blev herudover spurgt om deres indtryk af:

- I hvilket omfang og hvordan frontpersonalet har erhvervet og gjort brug af kompetencer gennem de afholdte kurser.
- Hvordan har holdningen blandt frontpersonalet været før, under og efter kurserne?

Det er således i høj grad effekterne af kurserne på holdninger og adfærd hos frontpersonalet, der var fokus på i interviewene.

Rent teknisk blev interviewene optaget på en digital båndoptager, hvorfra ordrette citater, opsummeringer og referater - på basis af gennemlytninger - blev uddraget af evaluator. Ordret transskription af i alt 13-14 timers interview ville her være alt for tidkrævende.

Ifølge en standardlærebog i interviewteknik kan det tage en erfaren sekretær ca. fem timer at udskrive et interview på en time (Kvale, side 202).

I forbindelse med interviewene er respondenterne blevet orienteret herom, ligesom jeg har forespurgt, hvorvidt de respondenter, der direkte bliver citeret i rapporten vil optræde med eget navn eller ikke. Ingen af de interviewede har givet udtryk for et ønske om at forhåndsgodkende citater. Alligevel har jeg valgt - efter ønske fra projektledelsen - at anonymisere citater fra interviewene.

Vurderingen af det tredje evalueringsspørgsmål:

"I hvilken udstrækning er der som resultat af projektet blevet udviklet et kompetenceudviklingsforløb til brug for danske folkebiblioteker?" har baseret sig på en kritisk analyse af kompetenceudviklingsforløbet, Værtensklassens ni pakkers indhold, relevans og anvendelighed suppleret med data fra samarbejdspartnerne, Silkeborg og Herning bibliotekerne.

Endelig vil det fjerde spørgsmål om, hvorvidt erfaringer fra Styrelsens markedsføringsprojekt er blevet inddraget, blive behandlet primært ud fra mine møder med projektgruppen, min gennemlæsning af diverse skriftlige materialer og anvendte undervisningsmaterialer.

Styrelsens markedsføringsprojekt er her defineret som det projekt, der er afleveret i Styrelsen for Bibliotek og Mediers og reklamebureauet, 11Designs, rapport "Fra bøger til brugere - Forprojekt - Handlingsplan til en ny formidlingsstrategi for folkebibliotekerne" fra 2008. Konkret bygger vurderingen på de erfaringer, der er præsenteret i rapportens afsnit 3, Sammenfatning side 13-21.

Vi vil, inden vi går over til de konkrete evalueringsspørgsmål, se nærmere på de ideer og koncepter, der ligger til grund for projektet.

Tak

Forinden vil jeg gerne takke de, der især har medvirket til denne evalueringsrapport. Mange har bidraget: ikke mindst medarbejdere/værter, projektledere, områdedere, ambassadører, bibliotekschef Bodil Have ved Aalborg Bibliotek og repræsentanter fra Herning og Silkeborg Bibliotekerne.

En særlig tak til Marianne Hvid, ejer af Danske Værter, som har spillet en stor og meget betydningsfuld hovedrolle i forbindelse med værtsprojektet i Aalborg, for inspirerende og værdifulde input og oplysninger i løbet af projektperioden og for kritisk gennemlæsning af udkast til evalueringsrapporten.

En særlig tak også til Brian Rosenberg, CEO for firmaet Servicemind i Herlev for værdifulde kommentarer til afsnittet om mystery shopping, herunder direkte bidrag i form af delafsnittene om "Historisk perspektiv", "Hvad er mystery shopping?" og "Hvem benytter mystery shopping?"

Endelig en særlig tak til min kollega Professor Niels Ole Pors for kyndig gennemlæsning af mit manuskript og for værdifulde kommentarer.

Idegrundlag og koncept

“Tænk som gæst,
optræd som vært

Vi står på hovedet for dig!



Idegrundlaget for Marianne Hvids og Danske Værterers indsats kan sammenfattes under begrebet det gode værtskab med det afledede adjektiv "værtskabelig".

Tankegangen gennemsyrrer projektet på mange måder og - ikke mindst - terminologisk. Brugere eller lånere bliver til gæster og bibliotekets ansatte til værter.

Væsentlige dele af tankegangen bag kan findes formuleret i bogen "Det gode værtskab – Kunsten at få mennesker til at føle sig velkomne" af Jan Gunnarsson og Olle Blohm. Elementer af tankegangen findes også hos Lars AP i bogen "Fucking Flink". Lars AP har også medvirket som foredragsholder i forbindelse med værtsprojektet. Danske Værter er langt fra ene om herhjemme at tilbyde kurser og konsulenttydelser inden for værtskab. På internettet kan findes flere tilsvarende leverandører fx Værtskabet.dk, der også i høj grad baserer sig på Gunnarsson og Blohm.

Også "Det ordentlige menneske" af Henrik Jensen er en bog - i den tungere ende - som værtskabskonsulenterne anbefaler som et opgør med "offermentalitet, egoisme og dårlige undskyldninger" og med flugten fra "god gammeldags ordentlighed" (www.danske-vaerter.dk).

"Det gode værtskab" er velskrevet og krydret med talrige personlige oplevelser og jordnære anekdoter fra hotel- og restaurationsbranchen, hvor tankegangen synes at have slået an. For nylig lagde jeg lagde fx mærke til, at Rica Holberg Hotel i Oslo smykker sit brevpapir og logo med sloganet "Det Gode Værtskapet". Henvisninger til decideret teori er til gengæld mere sparsomme.

Behovet for værtskab er begrundet i en moderne verden, hvor det produkt du sælger ikke adskiller sig nævneværdigt fra det konkurrenterne sælger, hvilket "giver dig kun én mulighed for konkurrence, nemlig måden du behandler dine kunder på. Det handler både om den service du yder, og om hvordan du og dine

medarbejdere opleves som personer, hvordan din butik er indrettet, hvordan jeres hjemmeside fungerer, hvordan (og om) I taler i telefonen.

Med andre ord: alt hvad kunden oplever i mødet med dig og din virksomhed. Det er det jeg kalder værtskab. ... et første skridt er at holde op med at bruge ordet kunder og i stedet tænke dem som gæster – faktorer, der har indflydelse på om jeg føler mig velkommen. Det er det, jeg kalder værtskab" (Gunnarsson og Blohm, side 22). Bogen er kritisk over for begreber som segment, marked og målgruppe; den har i stedet fokus på mennesker (Gunnarsson og Blohm, side 40-41). Det understreges her, at "den du møder er ikke bare hvem som helst, men et menneske med sin personlige livserfaring" (Gunnarsson og Blohm, side 34). Vigtigheden af at lære at "læse" gæsterne betones, så man ved, om man står over for en "Andersson, Svensson eller en Hansson" (Gunnarsson og Blohm, side 36-41). Ifølge Gunnarsson og Blohm må man aldrig lade sine private problemer gå ud over en gæst, hvilket "sikkert (er) forklaringen på, at så mange kan lide at gå i uniform, fordi det hjælper dem til at gå ind i rollen som professionel medarbejder i den organisation, de arbejder for".

En sammenligning med at spille skuespil ligger ikke så fjernt - få rede på, hvem man selv er for derefter at tilføre egne følelser til rollen – som fx Marlon Brando som Don Corleone i "Godfather"- det er kun "dårligt skuespil, der opleves som overfladisk og falsk" (Gunnarsson og Blohm, side 81-82).

Denne argumentation rummer sandsynligvis nøglen til Danske Værterers betoning af synlighed og uniformering.

Selvom mange af de værdier fra turistbranchen, som luftes af Gunnarsson og Blohm også spiller en rolle i Aalborg Bibliotekernes Værtsprojekt, forekommer der også en del bærende elementer fx floorwalking,

mystery shopping, velkomstpakken m.m., der har deres oprindelse andre steder fra. Fx har en sætning fra Personalefolderen "Floorwalking" som: "Din fornemste opgave er at bidrage aktivt til at løfte biblioteksoplevelsen fra OK til PLUS" både hentet inspiration i klassisk kvalitetstænkning (sondringen mellem tilfredsstillende og begejstringsskabende kvalitet (Johannsen & Pors, side 124-125) og i moderne oplevelsesøkonomi. At konceptet i så høj grad har knyttet an til dagligdags og genkendelige situationer og kontekster, udgør sandsynligvis en væsentlig forklaring på den gennemslagskraft værtskabstænkningen har haft i forhold til bibliotekets personale.

Vel kan mange af begreberne umiddelbart have virket overfladiske og poppede på bibliotekets ansatte. Imidlertid har den omstændighed gjort, at begreberne forholdsvist let lod sig oversætte til en praksis, selvom denne nye praksis for mange nærmede sig det grænseoverskridende - her tænkes specielt på aktiviteter som mersalg, floorwalking og mystery shopping. Den korte vej fra teori til praksis betød således, at hele værtskabsfilosofien blev oplevet som langt mere spændende og udfordrende, end man umiddelbart skulle have forventet.

Oplevelsesøkonomien er en anden aktuel tendens, der præger tænkningen inden for turisme og inden for kultursektoren. Oplevelsesøkonomi og oplevelsesdesign kan derfor bruges til at videreudvikle det teoriapparat som tankegangen om værtskabelighed er afsæt for. Allerede i det helt konkrete udgangspunkt kan man tale om fællestræk mellem den kontekst, som oplevelsesøkonomien er opstået i og folkebibliotekernes nuværende situation. I en aktuel bog om "Oplevelsesdesign" tales der om skærpet konkurrence og helt konkret om, at "fysiske salgssteder" udfordres kraftigt af "virtuelle sites" (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 13).

Jeg vil derfor gøre lidt ud af at diskutere værtskabstankegangen i forhold til de oplevelsesøkonomiske grundbegreber. I Pine og Gilmores nu klassiske skildring af oplevelsesøkonomien defineres virksomheden som en "iscenesætter af oplevelser". Den skal nu ikke længere nøjes med at tilbyde blot varer eller serviceydelser; den må også til at tænke på at knytte en oplevelse til den eller de services, der tilbydes (Pine og Gilmore, side 29-30).

Det klassiske eksempel er her, at bønnen til en kop kaffe i uforarbejdet tilstand næsten ingenting koster. Prisen stiger lidt ved forarbejdning, men indtages kaffen på Markuspladsen i Venedig stiger prisen eksplosivt.

Det er i dette tilfælde hverken kaffebønnernes kvalitet eller serveringen af kaffen, der er forklaringen på, at man på Markuspladsen skal betale over 100 kr. for en kop kaffe, men derimod den samlede oplevelse (Hvenegaard Rasmussen, Jochumsen og Skot-Hansen, side 157).

Andre biblioteksforskere betoner oplevelsesøkonomi, som noget der i særlig grad skulle appellere til den "kreative klasse" (Dahlkild side 281).

Oplevelsesøkonomiske tankegange synes også at udgøre et væsentligt element i Værtsprojektet.

Det fremgår fx klart af følgende bibliotekschef Bodil Have citat: "Jeg tror, at Værtensklasse vil gøre os endnu bedre til at give rigtig gode oplevelser til alle vore gæster" (Bodil Have i den interne brochure "4 værtskabelige tiltag i Projekt Værtensklasse i biblioteket").

I Pine og Gilmores bog om oplevelsesøkonomien bruges metaforen "en teaterforestilling" om fænomenet oplevelse. Selvom teatermetaforikken også har præget Værtsprojektet fx i begrebet "oplevelsesrummet", hvor der skelnes mellem on-stage og back-stage, kan det diskuteres, hvor god en metafor det er.

Oplevelser kan nemlig også være forbundet med ganske banale hverdagsaktiviteter, som bare har fået en særlig betydning. Denne betydning af ordet "oplevelsesøkonomi" kommer efter min mening tættere på den måde, der er arbejdet med tingene i Aalborg end teatermetaforen gør.

Man kan diskutere, hvorvidt bibliotekerne tilhører den primære oplevelsessektor, hvis institutioner har produktion af oplevelse som deres primære mål eller den sekundære oplevelsessektor, hvor oplevelser er et tillæg til varer og serviceydelser (Sundby og Bærenholdt, side 10). Derimod er det oplagt, at den spænding, der eksisterer mellem det allerede kendte og det ikke-kendte, som ifølge oplevelsesøkonomiske forskere som Jantzen og Vetner særligt er i spil ved oplevelsesdesign, også har betydning i en biblioteks- og kulturformidlingssammenhæng. "Godt oplevelsesdesign frembringer nemlig produkter, som forbrugeren ikke forlods var klar over, at han eller hun havde behov for, og bagefter ikke kan forstå, hvordan hun eller han nogensinde har kunnet leve foruden" (Jantzen og Vetner, side 48) er en tankegang, som i høj grad har præget servicetænkningen.

Et andet felt, hvor der er lighedspunkter mellem oplevelsesøkonomiens begreber og værtskabstankegangen er samtidsanalysen.

Hertilbyderoplevelsesøkonomien en forståelsesramme, der fortæller, dels hvad det er, der gør værtsbegrebet aktuelt, dels hvad det er for udfordringer, som man står over for. En indikator for oplevelsesøkonomiens relevans er, at andelen af den gennemsnitlige danske husholdnings forbrug af oplevelsesbaserede goder i perioden fra 1950-2000 steg fra ca. 12 % til knap 30% af indtægten.

Det hænger sammen med, at i oplevelsessamfundet er kampen for den fysiske overlevelse blevet erstattet af kampen for at få så meget ud af livet som muligt - her og nu (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 86).



NØGLESNOR:

Alle ansatte ved Aalborg Bibliotekerne bærer orange nøglesnor med navneskilt – som minimum når de bevæger sig i gæsteområder.

Nøglesnoren udleveres ved "bestået" værtskabskursus.

Det siges endvidere, at vor samtid, oplevelsessamfund, er præget af moderne hedonisme, hvor nydelse, sanseligt og følelsesmæssigt nærvær og engagement er i fokus og hvor ansvaret for lykken er privatiseret (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 84). I værtsprojektet er det måske ikke så meget den sanselige nydelse, der er i fokus, men det følelsesmæssige nærvær og engagement er helt sikkert værdier, der har været kraftigt i spil ikke mindst fx i betoningen af kombinationen af hjertelighed og faglighed som fællesnævner for gode oplevelser.

Oplevelsessamfundet karakteriseres ved, at en særlig form for værdier er kommet i centrum. Vi kan tale om, at selvudfoldelses- (velvære, selvrealisering, livskvalitet) og postmaterielle værdier i takt med økonomiske strukturforandringer har fået større udbredelse især i Nordvesteuropa (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 88-89). Andre beslægtede etiketter på den aktuelle udvikling har været opmærksomheds- og forventningsøkonomien (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 94). Oplevelsessamfundet er kendetegnet ved en udvikling, hvor traditionelle værdier som pligtfølelse, disciplin, lydighed, præstation, orden, beskedenhed, punktlighed og selvbeherskelse taber fodfæste til fordel for selvudfoldelses- og engagementsværdier (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 90). Vi er her ovre i en karakteristisk af brugerne – gæsterne.

Nutidens forbrugere skulle her være: "mindre forudsigelige, mindre konforme, mindre ensformige, mere engagerede, individualistiske og uafhængige og bedre informerede end de traditionelle forbrugere".

Oplevelsesøkonomien opererer her med tre nye, postmaterielle værdiskemaer: idealisme, individualisme og hedonisme. De tre skemaer tegner forskellige veje til lykken.

Et fællestræk er dog, at det er et "mig", der tager stilling

og handler, og at følelsesmæssig vurdering friholder individet for lange og omkostningsfulde kalkuler (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 94-95).

Et andet fællestræk er, at den lykkelige aktivitet er oplevelsesrig, og at oplevelser i det hele taget spiller en væsentlig rolle. Det gælder også for det idealistiske skema. Oplevelsen af at have gjort noget etisk korrekt og personligt meningsfuldt er et subjektivt bevis på målets berettigelse (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 91). Oplevelsestænkningen fører frem til, at traditionstab, større viden og øget skepsis over for autoriteter fører til forbrugere/gæster med følgende kendetegn:

- Formindsket loyalitet
- Større mærkekendskab
- Krav om personlig kommunikation: gæsten vil behandles som et enestående individ med informationer, der er skræddersyede til dennes behov
- Krav om individualitet: produktet skal kunne symbolisere gæstens identitet
- Krav om autencitet – produktet skal være oprigtigt og originalt og tiltale gæsten på en personlig måde (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 95)

Alle ovennævnte karakteristika synes også at have været i spil i værtsprojektet. I evalueringen af Mystery Shopping udgjorde loyalitet således et prioriteret målepunkt, hvor Aalborg bibliotek opnåede 62 %, hvilket skulle være relativt pænt ifølge Brian Rosenberg, Servicemind. Gæsternes større mærkekendskab – ikke mindst på den digitale markedsplads – har også i høj grad været med i overvejelserne ikke mindst i forbindelse med mersalg, for slet ikke at tale om den personlige kommunikation, som er en helt central kerneværdi i værtskabskonceptet og i kurser, workshops og mystery shopping.

Måske har der ikke i projektet været så meget fokus på hensynet til gæstens identitetsopbygning, men den betydelige vægt på dialog peger dog lidt i den retning. Autenticitetsdimensionen må også siges at have spillet en rolle fx i forbindelse med hjerte/hjerne metaforikken og gennem slogans om gode cirkler "glade værter gi'r glade gæster. Som så gi'r glade værter" og formler som "Din holdning x dine handlinger = Værtskab".

På baggrund af ovenstående karakteristikker af nutidens forbrugere har forskere i oplevelsesdesign peget på 10 kriterier for det oplevelsesorienterede produkt (inklusive serviceydelser) (Jantzen, Vetner og Bouchet, side 96-99):

- Produktet skal tillade interaktivitet – forbrugeren skal kunne opleve sig som medskabere af oplevelsen
- Produktet skal fremme fornemmelsen af relationens intimitet og personlige forpligtelse
- Produktet skal bygge på nærhed
- Produktet skal være unikt
- Produktet skal være autentisk og oprigtigt ment
- Produktet skal være involverende
- Produktet skal være levende (understøtte ønske om at handle spontant – lade sig rive med)
- Produktet skal være lærende
- Produktet skal være interessant – overraske positivt ved at bryde med det kendte, ventede og forudsigelige
- Produktet skal være relevant – forståeligt, transparent og tale til gæstens relevansstruktur

Kravene om interaktivitet, intimitet, nærhed, unikhed, autenticitet, involvering, liv, læring, interesse og relevans har i varierende omfang været i spil i Værtsprojektet i Aalborg. Vi har allerede nævnt fokus på den begejstringsskabende, plus kvalitet, (punkt 9) ligesom autenticitet (punkt 5) helt klart indgår centralt i værtskabsfilosofien. Værtskabstankegangen kombination af standardisering og individualisering understøtter også punkt 4.

Det samme gælder for fornemmelsen af intimitet, personlig forpligtelse og nærhed (punkt 2 og 3), der afspejles i slogans som "Vi byder velkommen", "Stemning" og "Vi står på hovedet for gæsten".

I mange sammenhænge – ikke mindst i Mystery Shopper seancerne spillede relevanskriterier (punkt 10) i form af evne til at spørge ind til gæstens relevansstruktur og kompetence til at foreslå meningsfulde alternativer.

Tilbage står 4 kriterier, som der måske ikke har været så meget fokus på – dog uden, at man kan sige, at kriterierne på nogen måde er blevet modarbejdet.

Det gælder interaktivitet, involvering, gøren levende og læring. Det er sandsynligt, at nutidens gæster måske i højere grad end værtskabsfilosofien lægger op til ønsker at involvere sig og skabe sammen med biblioteket. Det er derfor på dette punkt, at der nok er en nuanceforskel mellem prioriteringerne inden for

oplevelsesdesign og inden for værtskabelig tankegang, selvom man kan sige, at godt værtskab i traditionel forstand fint kan forenes med at aktivere gæsterne bl.a. ved at introducere dem til en ny omgangskreds.

Jantzen, Vetner og Bouchet skriver et sted, at oplevelsessamfundets forbrugere ikke er passive modtagere i transaktionen, men aktive deltagere i en relation (side 88), hvilket peger på begrebet relationskompetence som centralt.

I 2011 udkom bogen Relationer på biblioteker – en antologi om mødet mellem mennesker på folkebiblioteket, der handler om, hvordan "den relationskompetente biblioteksansatte har de personlige og faglige kvaliteter, der gør det muligt at møde samfundets børn nærværende, anerkendende og på samme tid med autenticitet og autoritet" (Andresen, side 27).

I bogen tales også om, at hvis bibliotekssektoren har ambition om at foretage et rolleskift fra service til opbygning af relationer, kræver det en faglig og personlig opkvalificering, der er centeret omkring børnebibliotekarens relationelle kompetencer (Andresen, side 27). Det er et interessant spørgsmål, hvorvidt de kompetencer, der er udviklet i forbindelse med Værtsprojektet er beslægtet med begrebet "relationskompetence", som så vidt jeg kan se ikke direkte optræder i undervisningsmaterialet fra Danske Værter.

Hvad relationskompetencer helt præcis dækker over, udover at der er tale om en "teoribaseret ekspertviden om fagets relationelle aspekter som supplement til deres personligt erfarede relationelle kompetencer" (Andresen, side 28) er uklart. Hertil kommer, at bogens fokus er børnebiblioteket og målgruppen børn, hvilket adskiller sig fra Værtsprojektets fokus og målgruppe. Det synes i meget høj grad at være teorier fra oplevelsesøkonomien, der her er i spil i forbindelse med udvikling af relationskompetencer. Om projektet "Relationer, der rykker" siges det direkte: "På det teoretiske område anvendes forskellige retninger inden for oplevelsesøkonomien (Andresen, side 31).

Mange af de fremhævede værdier svarer også til de værdisæt, der er blevet promoveret i forbindelse med Værtsprojektet fx at: "Projektdeltagerne er blevet mere bevidste om, at det er væsentligt at fokusere på positivt samspil frem for negative episoder" (Andresen, side 57) og endnu mere tydeligt: "Man er blevet bedre til at forlade sit skrivebord og gå ud og møde dem der, hvor de er i biblioteket og mere ops på at få en samtale i gang" (Andresen, side 61). Selvsagt er der forskelle, der både kan hidrøre fra forskellige målgrupper og deraf følgende kontekster og fra forskellige betoning, men det synes langt hen at være analoge principper og adfærdsmønstre, der er fokuseret på i Randersprojektet "Relationer der rykker" og i Aalborgs Værtsprojekt.

Endelig vil jeg som afslutning på teorigennemgangen kort pege på begrebet "The Service-Profit Chain" (Heskett) som ophav til noget af tankegangen bag

værtskab.

Service-profit kæden er ligesom værtskonceptet udviklet i den private sektor. Kæden skaber forbindelse mellem overskud/profit, kunde loyalitet, medarbejdertilfredshed, loyalitet og produktivitet.

Sætninger som: "loyalty is a direct result of customer satisfaction" og "Value is created by satisfied, loyal, and productive employees" kan genfindes næsten ordret – dog på dansk – i kursusmaterialerne fra Danske Værter. Et godt eksempel er formelen: "Glade værter gi'r glade gæster. Som gi'r glade værter. Den gode cirkel starter hos os selv hver især". Det er heller ikke tilfældigt, at Mystery Shopping spørgsmålene lægger stor vægt begreber som "gæsteloyalitet", som også er centralt i værdikædetænkning.

Vi har nu set på idegrundlaget og tankegangen bag værtskabskonceptet. Gennemgangen giver anledning til flere konstateringer. For det første er det oplagt, at meget af tankegodset i værtsfilosofien er hentet i den private sektor. På den anden side er der også en klar etisk dimension i hele værtskabskonceptet, der bl.a. modvirker tendenser til at oversælge og pådutte gæsterne behov og ydelser, de ikke har behov for.

Faktisk angribes sådanne tendenser direkte i kursusmaterialet fra Danske Værter. Med afsæt i figuren "sælger Helge", der er både anmassende, mangler situationsfornemmelse, pådutter behov, bliver personlig alt for hurtigt og bruger ens navn m.m., lægges afstand til en sådan adfærd. "Vi vil ikke være som Sælger Helge" siges det direkte. Det gode salg derimod karakteriseres som en kontekst, hvor sælgeren i højere grad er en guide, der anviser gode veje at gå. Dyder i denne sammenhæng er bl.a. ærlighed, viden, produktkendskab og øjenåbneregenskaber. Helt central er også konstateringen af, at bibliotekets produkter er gratis. Selvom der blandt de aktiviteter, der blev iværksat i Aalborg, optræder en med navnet "mer-salg", er det derfor ikke udtryk for, at biblioteket nu er begyndt på at optræde som sælger og på kradse penge ind herfor.

En anden observation går ud på, at der er mange lighedspunkter mellem værtskabskonceptet og andre koncepter, der er populære og oppe i tiden. Det

gælder ikke mindst i forhold til oplevelsesøkonomien og tankegangen bag oplevelsesdesign. Samtidig ser det ud til, at der også er elementer, der er meget fremtrædende inden for oplevelsesdesign og knap så iøjnefaldende i værtskonceptet. Det gælder fx oplevelsesdesignelementerne interaktivitet, involvering, gøren levende og læring.

Som en tredje observation kan nævnes, at hele værtskabstankegangen måske på nogle kan virke lidt overfladisk, slagordsagtig og poppet – specielt i forhold til bibliotekarere, der er kendt for at lægge vægt på høje krav til begrebsmæssig kompleksitet og tankemæssig dybde.

Måske kan også forestilles sig, at nogle kan være forbeholdne over for alt for proaktive formidlingsstrategier. Faktisk kan ovennævnte samfundsanalyse, der bl.a. ligger til grund for oplevelsesøkonomien, og hvor en af forudsætningerne er, at brugerne generelt er blevet mere veluddannede og vidende, i virkeligheden føre til to nærmest modsatrettede strategier og adfærdsnormer for formidleren: 1) Respekt for brugerens kompetencer og dermed for dennes valg; en deraf efterfølgende tilbageholdenhed med at komme med alternative forslag eller 2) Respekt for brugerens valg men kombineret med en forståelse for dennes behov for at blive inspireret og udfordret.

Det er tydeligvis sidstnævnte strategi, der har været den foretrukne i Værtsprojektet.

Det er også vigtigt ikke kun at se på ideerne isoleret, men også beskæftige sig med hvordan de konkret er blevet præsenteret og implementeret organisatorisk i biblioteket. Inden vi går over til implementeringen af værtskabsfilosofien i biblioteket kan vi konkludere, at værtskabskonceptet suppleret med elementer fra oplevelsesøkonomien i almindelighed og oplevelsesdesign i særdeleshed vil udgøre en egnet teoretisk referenceramme både til forståelse af værtskabsprojektets processer og mekanismer og - ikke mindst - til at videreudvikle projektet i retning af ikke kun at skabe glade gæster men også - i mange tilfælde - glade og aktive gæster.

**"GLADE VÆRTER GI'R GLADE GÆSTER.
SOM SÅ GI'R GLADE VÆRTER"**

**DIN HOLDNING
X
DINE HANDLINGER
=
VÆRTSKAB**

Gennemførte aktiviteter og ledelsens rolle

Projektansøgningen taler om 10 forskellige aktiviteter, som jeg her vil omtale en for en. Den første hedder: "Udvikle et fundament for arbejde med værtskab." Det kan man i høj grad sige, er sket med afsæt i kurser, workshops, 6 særlige indsatsområder og ikke mindst organisatorisk. Opbygningen af en hensigtsmæssig organisatorisk infrastruktur med formidlere/værter, ambassadører, områdeledere og den øverste ledelse og den senere arbejdsdeling i forhold til de fire udvalgte indsatsområder er tegn på, at et stærkt fundament har været opbygget, hvor ikke mindst ledelse er tænkt ind og integreret i funktionerne. Det gælder fx for de potentielt kontroversielle Mystery Shopper-aktiviteter, hvor personalet dels opnåede en vis indflydelse på og blev informeret om de anvendte evalueringskriterier, dels var sikret en både fleksibel, effektiv og personaleledelsesmæssig forsvarlig feedback mekanisme. Det samme gjorde sig gældende i forhold indsatsen omkring floorwalking, hvor der også åbnedes en kanal for såvel strategisk som praktisk kommunikation om betjeningen i biblioteket.

Det gælder også i detaljen fx i forbindelse med online-tidskriftet, Værtens Nyt. Så på den baggrund er det min vurdering, at der i meget høj grad endda er blevet opbygget et hensigtsmæssigt organisatorisk fundament for arbejdet med værtskab. Denne organisatoriske opbygning har også budt på flere for biblioteket organisatoriske nydannelser fx udpegning af månedens medarbejder. Der har i denne satsning også været tiltag, som er lykkedes mindre godt fx Følge Svends-ordningen; konceptet lod sig ikke realisere - mest på grund af helt lavpraktiske forhold omkring koordinering af arbejdsområder og tidspunkter for makkerparrene. Alt i alt er det rimeligt at konkludere, at den organisatoriske implementering har været velfungerende, præget af nytænkning og konsekvent og bredt gennemført. Så en OK præstation er helt sikkert hjemme, og jeg er stærkt tilbøjelig til også at sige plus.

Bag dette fundament har der også ligget en strategisk tænkning med relevans for aktivitet nummer to: "Udvikling af strategi for arbejde med værtskab".

Strategien har gået ud på, at tildele Værtsprojektet stor opmærksomhed og på at tildele det de nødvendige ressourcer ikke mindst i form af ekstern konsulentvirksomhed - først og fremmest ved Marianne Hvid, Danske Værter, men også Brian Rosenberg fra Servicemind, i form af inspirationsrejser til Almere Biblioteket i Holland, eksterne foredragsholdere (Fucking Flink Lars AP, Fårup Sommerland) m.m.

På længere sigt har strategien gået ud på at oversætte værtskabsfilosofien til en biblioteksmæssig sammenhæng og på at opbygge en intern kompetence med henblik på senere at tilbyde denne til andre biblioteker samt til selv at videreudbygge applikationer til fx også at omfatte de selvbetjente, åbne biblioteker. Specielt i kraft af ønsket om og initiativet til at udvikle perspektivet til andre grene af det fysiske biblioteks eksplicitte virkeområder, vil jeg også her vurdere præstationen som befindende sig på plus niveau.

Som et tredje punkt taler projektbevillingen om "Udvikling af lederforløb". Dette mål har været fremmet gennem et antal på 3-4 særlige værtskabskurser målrettet ledelsen (Lederfundamentsdag den 14.4.2011; Værtskab for Ledere den 9.6. 2011; Værtskabsledelse i Fårup Sommerland den 29.9.2011 og Lederkursus i forbindelse med Mystery Shopping den 1.2.2012). Herudover har både den øverste ledelse og områdelederne på en måde, der er blevet bemærket af personalet, demonstreret, at de synligt har støttet og bakket op om projektet.

En interviewet bibliotekar siger fx: "Mange af lederne har været opmærksomme - og det er OK med skrappe opfølgning; lederne skal selv tage projektet seriøst, det er vigtigt; sommetider kunne lederne dog godt deltage mere; de har været gode til at tænke projektet ind i de daglige aktiviteter." I enkelte interviews er det blevet sagt, at der har været for megen top-down styring i projektet. Dog er det bemærkelsesværdigt, at den mere konsekvente og ikke mindst konsistente opfølgning på initiativer og tiltag - fx at alle bærer key-hangers - synes at møde forståelse hos personalet. I Danske Værter tænkning har der været en eksplicit og tydelig skelnen mellem cheffgruppens (insisterende fokus, interesse for oplevet værtskabelighed) og områdeledernes (gøre det gode værtskab til virkelighed; sikre den ensartede høje gæsteoplevelse) funktioner. Ligeledes tyder udsagn fra personalet på, at ambassadørgruppens funktion som værtskabelige uformelle ledere har fungeret. På de særlige lederkurser er temaer som: "grundregel nummer 1 er, at der skal være sammenhæng mellem tale og adfærd", ledelsesadfærd og stilarter, der understøtter teamwork (energisk, kreativ, deltagende, omsorgsfuld, lyttende, coachende ledelse), og hvordan motivation primært skabes gennem personligt demonstrerede værdier til forskel fra institutionelle politikker, blevet gennemgået. En områdeleder nævner om kurserne, at både bløde og hårde ledelsesprincipper (kontrol og opfølgning) har været i spil.

En anden områdeleder, hæfter sig ved, at " lederne selv skal være værter – lederen skal også optræde værtskabeligt". Også en række andre værtskabsdilemmaer har været drøftet fx, hvordan ledere som har direkte personaleansvar, kan følge så meget med driften, at det bliver muligt at udøve feedback i forhold til den enkelte medarbejders værtskab. Så alt i alt synes det som om, der i forbindelse med projektet dels har fundet et lederudviklingsprogram sted og dels, at dette program har sat sig mærkbare positive spor og er blevet bemærket af personalet. Så igen finder jeg, at det giver mening at betegne præstationen som på plus niveau.

Hvad ambassadørforløbet angår, har to målrettede kursusforløb for de i alt 6 ambassadører været afholdt startende med et to-dages eksternt seminar, Værtskab for ambassadører, fra den 12.-13. maj 2011 med at få afstemt forventninger med ambassadørerne og få klarlagt roller. Endnu et målrettet kursus, Værtskab for nye medarbejdere, oplæring af ambassadører, blev afholdt den 6. marts 2012. Kurset sigtede mod at sætte ambassadørerne ind i undervisningsmetoder til nye medarbejdere. Ambassadørerne har haft en særlig rolle betinget af, at de på den ene side ikke selv tilhørte ledelsen/områdeledelsen og som sådan derfor ikke havde et formelt personaleansvar, og på den anden side indtog en særlig rolle som ambassadører for projektet. Begge uddannelsesforløb tyder på en helhjertet indsats for at klæde ambassadørerne på til deres formidlerrolle over for personalet i forhold til projektet. Ambassadørordningen har ikke været genstand for kritik bortset fra, at der hos flere har været udtrykt utilfredshed med, at personale med HK-baggrund ikke har været repræsenteret i gruppen.

Dette ville sikkert kunne have skabt et bredere ejerskab i alle personalegrupper i forhold til værtsprojektet. En anden grund til, at ambassadørtiltaget har lykkedes er, at det har haft stor ledelsesbevågenhed - "det mest ledelsesopmærksomme projekt jeg har prøvet" kalder en formidler det i et interview.

Vil på den baggrund tildele OK til ambassadørforløbet. Mit indtryk baseret på interviews med ambassadører og personale er, at ambassadørgruppens indsats har haft en positiv betydning for værtsprojektets organisatoriske implementering.

Træning af medarbejdere i værtskabsmetoder har fyldt meget i projektet. Undervisningskonceptet har været både gennemtænkt og gennemarbejdet præget af variation og humor. Umiddelbart kunne man forvente, at de meget enkle budskaber og slogans - "Tænk som gæst – optræd som vært"; "Plus, OK, Minus" og "Vi står på hovedet for dig!" kunne give anledning til næserynken hos i hvert fald visse dele af personalet. I mine talrige interviews og samtaler har en sådan ironisk distance dog stort set været fraværende. Dette forhold kan skyldes flere ting. Først og fremmest har undervisningen forløbet godt; underviseren Marianne

Hvids pædagogik og evne til at inddrage deltagernes erfaringer har været rost. Det samme gælder for Brian Rosenbergs præsentation af Mystery Shopping, hvor også hans lyttende og anerkendende stil roses af mange. Mindst lige så vigtigt mener jeg, at der bag de mange slogans gemmer sig meget betydelige personlige og faglige udfordringer. Især den lidt mere pro-aktive, dynamiske stil med direkte henvendelser til gæster uden, at gæsten har spurgt, har efter manges udsagn været en absolut grænseoverskridende oplevelse. Så det kan godt være, at noget af det har lydt banalt, men den praksis, der har ligget bagved ordene, har været alt andet end banal. Hertil kommer, at kursusmaterialet har været præget af variation og frem for alt humor i form af bl.a. sjove typer og ordspil.

Til mange andre udviklingsprojekter i bibliotekssektoren har der været tilknyttet undervisning - af stærkt varierende kvalitet. I forbindelse med værtsprojektet har vi haft at gøre med et gennemtestet og gennemarbejdet forløb, så på den baggrund befinder vi os allerede klart over middel. Overskrifter og sætninger som: "Service og syltede agurker", "Kreativ brainstorm", "Sjov Fredag" og kampagnen, "jeg blev glad i dag, fordi!" er typiske for de afholdte kurser. En sætning som: "Så i bund og grund går budskabet ud på, at vi skal overføre alle disse gode tanker og handlinger fra vores private liv til vores professionelle arbejde." - lyder enkelt, men det er alligevel svært, fordi værtskab er noget man "personligt skal påtage sig, og du skal være villig til at investere en del af dig selv i arbejdet" (Marianne Hvid).

Små historier fra dagligdagen, letfattede symboler (hjertelighed - et hjerte, faglighed - en hjerne), analogier til kunstskejt: tekniske færdigheder (hjernen)/kunstnerisk indtryk (hjertet) optræder ligeledes på powerpoints fra kurserne. Der lægges betydelig vægt på forhold som den enkelte gennem sin daglige adfærd kan ændre på: godt værtskab kan ikke skematiseres - det er "individuel og situationsafhængig".

Alligevel er der praktiske retningslinjer, grunddyder for adfærd: smil, øjenkontakt, hilse, være synlig, at være positiv og evne til at blive bedre samtidig med, at vi har det sjovt. Mange konkrete anbefalinger er udbredte i ledelseslitteraturen fx principper omkring klagehåndtering og den lille historie om stenhuggeren, der bygger en katedral.

Udover at materialet og undervisningen er pædagogisk veltilrettelagt og motiverende, må vi også tage i betragtning, at emnet og konteksten for mange biblioteksansatte - måske især lidt ældre +50-årige - og dem er der mange af - kan virke kontroversielt. I betragtning af denne sidstnævnte ekstra udfordring, vil jeg ikke tøve med at tildele et plus til aktiviteterne i forbindelse med træning af medarbejdere i værtskabsmetoder.

I projektansøgningen anføres, at metoder til bedre værtskab også vil blive testet. Jeg kan konstatere,

at det er sket i fuldt omfang. I henhold den faglige statusrapport for projektet afleveret den 23. april 2012 er velkomstindsatsen, floorwalking, standard for godt værtskab og mystery shopping, målrettet salg/ mersalg og uniformering alle blevet testet. Den mest systematiske testning har fundet sted i forbindelse med mystery shopping, hvor en ekstern konsulent har været tilknyttet, mens det for de øvrige aktiviteter gælder, at værterne selv har indsamlet data og systematiseret erfaringer. Som et eksempel på den høje standard for testning af aktiviteter i Aalborg projektet, vil jeg her bruge testrapporten vedrørende målrettet salg som eksempel.

Målrettet salg

Rapporten er på 7 sider (1.597 ord) og belyser erfaringer med målrettet "salg" (udlån) af to materialetyper: biografier og Filmstriben. Rapporten indeholder både en redegørelse og en vurdering. Forberedelsen bestod i et heldags salgskursus ved Danske Værter - og i den efterfølgende proces omkring valg af bog - og medietitler til aktiviteten. Det fremgår også, at 4 af de 6 deltagende bibliotekarer selv havde meldt sig til aktiviteten, mens 2 blev peget på af ledelsen.

I salgskurset blev betydningen af produktkendskab understreget, hvilket førte til, at sidemandsoplæring blev iværksat i forhold til det ene produkt, Filmstriben. Salgskampagnen vedrørende biografier blev iværksat i ugerne 13 og 14 i 2012 med 11 vagter á 2 timer med hold af to bibliotekarer. Alle vagter blev gennemført i uniform. Præcise og relevante kvantitative data angiver, hvor mange kontakter der var med gæster på de 11 vagter - det blev til 412 - og hvor mange af vagterne, der resulterede i salg - dvs. udlån - og det var 29 %. Også kvalitative data bl.a. i form af kommentarer fra de deltagende bibliotekarer indgik i rapporten. Her noterede man sig bl.a., at indsatsen gav anledning til gode dialoger med gæsterne. Der var også den kommentar, at de sælgende værter skulle understrege, at bøgerne skulle lånes - nogle gæster troede nemlig, at biblioteket solgte bøgerne.

Endelig var der også den klassiske kommentar, at situationen var lidt "grænseoverskridende." Den samme grundighed præger rapporteringen vedrørende målrettet salg af Filmstriben, der fandt sted i ugerne 15 og 17 i 2012. Her optræder også præcise tal for besøgende i alt, kontakter i alt og demonstrationer i alt. Det gennemsnitlige antal kontakter pr. vagt var 63,2 og det gennemsnitlige antal demonstrationer pr. vagt 36,6, hvilket var med til at gøre aktiviteten rimeligt intensiv for værterne. Man var derfor også nødt til at forkorte vagterne fra 3 til 2 timer.

Der er også tal for, hvordan indsatsen ved indgangen påvirkede brugen af Filmstriben. Med en stigning på 10,9% fra marts til april 2012, kan man således ikke tale om et decideret boom i brugen af Filmstriben. Erfaringerne fra "salget" af Filmstriben gik ud på, at det var nemt at fange folk og et nemt produkt at sælge - også til engelsktalende.

Fælles for erfaringerne med mersalg bringer rapporten bl.a. følgende kommentarer:

- "Personligt var det meget grænseoverskridende at være så opsøgende, men gæsterne var utroligt positive over, at vi gjorde det. Ofte kontaktede vi jo nogen som ikke havde et umiddelbart behov, men som fik det efter, at vi havde talt med dem."
- "Den opsøgende stil er grænseoverskridende, men det vi har lært ved denne aktivitet er unikt, og noget som vi ellers aldrig ville have prøvet. Det er meget værdifuldt at have prøvet det."
- "Det er nemmere at gøre det med uniform. - Uniformen gør en forskel ved disse specielle aktiviteter."
- "Gæsterne reagerer positivt på, at der bliver lagt mærke til dem."
- "Det kunne være godt at formidle bibliotekets ukendte ydelser og aktivitetsprogram på denne måde."
- "Man blev i løbet af aktiviteten mere og mere fokuseret på relevansen af at være bevidst om målgrupper."
- "De to mindst kendte biografier var dem, der solgte bedst. Gæsterne var glade for at blive gjort opmærksom på det mindre kendte. Man kan sige, at folkebiblioteket tager over der, hvor den kommercielle verden stopper. Gæsterne associerer os med kvalitet."
- "Det har været skideskægt - Aktivitetens form skal dog overvejes, og resultaterne analyseres, hvis aktiviteten skal driftes."
- "Når man er lidt usikker overfor det opsøgende arbejde, er det godt at være klædt fagligt på, dvs. et godt produktkendskab."

Som det fremgår af ovenstående kommentarer, er det ikke kun tale om en tilbageskuende afrapportering men også i høj grad om fremadrettede tiltag og ideer. Det er også tydeligt, at fagligheden - den konkrete viden om produkterne har haft stor betydning. Til en vis grad kan man sige, at den mere offensive formidlingsstrategi, der ligger bag mersalgs aktiviteten rummer anderledes faglige udfordringer end en mere reaktiv form for publikumsbetjening.

Samlet set vil jeg i kraft af den ualmindelig systematiske og grundige tilgang til test af indsatsområderne vurdere dem som værende på et klart plusniveau.

Projektansøgningen taler også om at arbejde med motivationsindsatser. Jeg vil her indskrænke fokus til de tre motivationsindsatser, der har været specielle for værtsprojektet og dermed nye i Aalborg biblioteks regi. Det drejer sig om tre indsatser: Sjøv Fredag, Følge Svend og Månedens Vært. Som allerede nævnt har Danske Værter brugt humoren



SJOV FREDAG:

En af motivationsindsatserne var "Sjov fredag". Her ses en del af biblioteket personale i heftig kamp om pladserne i en stoledans.

Formålet er at være sammen med sine kolleger på en anden måde på tværs af afdelinger, for på den måde at skabe glæde der rækker helt ud til gæsterne.

i meget af sit undervisningsmateriale, hvorfor det ikke er overraskende, at humoren også bruges som motivationsfaktor. Ideen med Sjov Fredag er, at de forskellige områders medarbejdergrupper på skift får ansvaret for at underholde alle bibliotekets medarbejdere ved en fællessamling i kortere tid - ikke helefredagen - typisk 5-15 minutter - med et humoristisk indslag fx en sketch, en konkurrence, biblo-bingo o.l. Interviewene peger på lidt forskellige vurderinger af indsatsen: Nogle er vildt begejstrede, andre peger på varierende grader af sjovhed og atter andre på, at det har været svært at involvere alle områder.

Følge Svend ordningen, der bygger på ideen om, at den konstruktive kritik især trives i trygge sociale rammer, har man derimod efter nogen tid måttet opgive af praktiske årsager. Det viste sig vanskeligt eller umuligt at koordinere arbejds således, at makkerparrene havde vagter på samme tid og dermed kunne kommentere hinandens arbejde konstruktivt.

Månedens Vært havde i lighed med Følge Svend ordningen til formål at give plads for gensidig ros og konstruktiv kritik og om at få de gode historier frem i lyset. Det særlige ved ordningen var, at det var ansatte, der nominerede andre ansatte. Både værtskabsindsatser internt over for kolleger og eksternt over for gæsterne kunne bruges som begrundelser i en indstilling. Vinderen af Månedens blev kåret af ambassadørgruppen. Ledelsen var således ikke direkte involveret i indsatsen. Som eksempler på begrundelser for nominering kan nævnes, at en medarbejder spredte god stemning. "NN spredte med sit exceptionelle humør en rigtig god stemning omkring sig" eller for, at NN fra en gæst havde modtaget et brev: "Hejsa Bibliotek. Jeg vil lige rose jer for jeres venlighed. Har lige fået en fantastisk rundvisning af en meget venlig og smuk kvinde. Jeg fik en startpakke. Mange tak for det." Denne

tilgang til kåring af Månedens Medarbejder er - så vidt jeg er orienteret - forskellig fra den traditionelle, hvor det er ledelsen, der normalt suverænt afgør, hvem der skal nomineres. Den af Aalborg bibliotek udviklede form passer utvivlsomt bedre til organisationskulturen i den offentlige sektor.

Da kriteriet for kvaliteten af en indsats i forbindelse med en eksternt evaluering ikke nødvendigvis er, at indsatsen skal være succesrig, men snarere, at testningen er pålidelig, vil jeg her bedømme indsatsen med et OK.

Endelig taler projektansøgningen om "udvikling af et nyt teoriapparat" som en hovedaktivitet. Resultaterne af denne indsats fremgår af det ovenstående afsnit: "Idegrundlaget og konceptet". Da det i høj grad er undertegnede, der har videreudviklet værtskabsteoriapparat og peget på veje for fortsat udvikling, skal jeg her undlade at give mig selv karakter. Dog skal jeg nævne, Marianne Hvid fra Dansk Værter har læst afsnittet og har den 12. juli 2012 knyttet følgende kommentar hertil: "Jeg er enig i, at værtskab er en del af oplevelsestankegangen - og jeg er også enig i, at værtskabet med det fokus vi har haft i Værtensklasse ikke "opfylder" hele spektret. Områder som interaktivitet, involvering, gøre levende og læring - gør biblioteket dog meget i på andre fronter - samlet set er et moderne bibliotek i mine øjne i høj grad en "oplevelsesvirksomhed". (Marianne Hvid, mail den 12.7.2012)

I øvrigt erklærer hun sig meget enig i min analyse, der kobler værtskabsfilosofien til oplevelsesøkonomi og oplevelsesdesign.

Indsatsområdet kompetenceudvikling er behandlet særskilt i afsnit nummer 7

Har indsatsen gjort en forskel for bibliotekets gæster?



Temaet for det første af de fire evalueringsspørgsmål er brugerne eller gæsterne. Mere præcist lyder spørgsmålet: I hvilken udstrækning har indsatsen (kurserne) gjort en forskel i forhold til gæsterne (dvs. bibliotekets brugere)? Og hvad karakteriserer mere specifikt denne forskel? Dette spørgsmål fokuserer både på i, hvilken udstrækning og hvordan brugerne har oplevet forskelle i bibliotekets service og specielt i personalets adfærd og på, hvad brugerne har syntes om denne forandring. Hermed er både brugerens oplevelse og tilfredshed i søgelyset.

Da det her handler om effekt af en indsats fra bibliotekets side (kurser, workshops m.m.) er et undersøgelsesdesign indeholdende en før og efter spørgeskemaundersøgelse blevet anvendt. Da det både er interessant og relevant at kunne generalisere fra stikprøve til population, har målet fra starten været at stræbe mod et antal på ca. 400 besvarelser. Til dette formål blev der ultimo juni 2011 (fra den 27. juni til den 4. juli) af personalet uddelt spørgeskemaer (udarbejdet i samarbejde mellem den eksterne evaluator (CGJ) og projektgruppen).

Skemaer er blevet uddelt eller ligget fremme på biblioteket i en periode, så alle gæster - i princippet - har haft lige stor chance for at modtage et skema.

Et tæt samspil med projektgruppen skulle sikre, at spørgsmålene i skemaet blev dækkende og præcist i forhold til projektets hovedformål. Af hensyn til svarprocenten var det ligeledes vigtigt, at skemaet blev overskueligt og ligetil at besvare. De ti temaer, der blev spurgt ind til var (som tidligere nævnt): 1) personalets evne til at spørge ind til og til at afdække behov, 2) ventetid ved personlig betjening, 3) gæsternes opfattelse af bibliotekets image, 4) personalets genkendelighed, 5) gæsterne oplevelse af positiv

overraskelse, 6) gæsternes forventninger, 7) gæsternes grad af "følen sig" som gæst, 8) personalets evne til at foreslå alternative løsninger, 9) graden af personlige og skræddersyede services og 10) personalets hjælpsomhed. Herudover var der spørgsmål om to baggrundsvariable nemlig køn og alder (fordelt på tre grupper: under 30, 31-50 og over 50 år).

432 udfyldte besvarelser kom retur, hvilket er tilfredsstillende - under forudsætning af, at stikprøven er repræsentativ - i forhold til at kunne generalisere fra stikprøve til den totale population af biblioteksbrugere. Også besvarelsen af de enkelte spørgsmål var tilfredsstillende, idet der maksimalt kunne være seks procent, der ikke havde besvaret et konkret spørgsmål. Det var fra starten hensigten, når kurser og workshops var gennemførte, og der var gået et stykke tid at udføre en tilsvarende måling for at vurdere i hvilken udstrækningen, projektaktiviteterne havde haft en målbar effekt på gæsternes oplevelse og vurdering af biblioteket.

Respondenterne fordeler sig med 178 mænd og 254 kvinder, hvilket svarer til, at mændene udgør 41 % mens kvinderne udgør 59 %. Aldersmæssigt er 48 % under 30, 24 % fra 31 til 50 og 29 % over 50 år. Fordelingen på køn og alder er nogenlunde den samme for mændene og kvinderne - dog er der en lidt større andel af de unge under 30 blandt kvinderne (30 %) end blandt mændene.

I nedenstående tabel er undersøgelsens hovedtal præsenteret. Skalaen på fem trin fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig) i spørgeskemaet er dog reduceret til tre trin, idet trin 2 og 3 og 4 og 5 er slået sammen.

Tabel 1: Brugerundersøgelse nr 1 (ultimo juni 2011) (procent i parentes) (n=432)

Spørgsmål (antal)	Helt uenig (1)	Neutral (2-3)	Helt enig (4-5)	Ubesvaret
Nr. 3 (spørgeteknik)	9 (2%)	116 (27%)	290 (67%)	17 (4%)
Nr. 4 (ventetid)	12 (3%)	106 (25%)	303 (70%)	11 (3%)
Nr.5 (image)	114 (26%)	210 (49%)	89 (21%)	19 (4%)
Nr.6 (genkendelse)	26 (6%)	179 (41%)	223 (52%)	4 (1%)
Nr.7 (overrasket)	18 (4%)	147 (34%)	256 (59%)	11 (3%)
Nr.8 (forventninger)	19 (4%)	150 (35%)	256 (59%)	7 (2%)
Nr.9 (gæst/klient)	18 (4%)	138 (32%)	260 (60%)	16 (4%)
Nr.10 (alternativer)	10 (2%)	175 (41%)	221 (51%)	26 (6%)
Nr. 11 (skræddersyet)	13 (3%)	160 (37%)	232 (54%)	27 (6%)
Nr. 12 (hjælpsomhed)	8 (2%)	73 (17%)	348 (81%)	5 (1%)

På baggrund af ovenstående tal er nedenstående Top 10 liste beregnet på baggrund af fordelingen af helt eller delvist helt enige respondenter (4 og 5).

Bibliotekernes top 10 (antal/procent)

- "Bibliotekets personale er imødekommende, hjælpsomme og smilende" (nr.12) – 4-5: 346 (80 %)
- "Ventetiden ved personlig betjening er OK" (nr. 4) – 4-5: 303 (70 %)
- "Bibliotekets personale er gode til at spørge ind og få afdækket mine behov" (nr. 3) – 4-5: 290 (67 %)
- "Bibliotekets medarbejdere får mig til at føle mig som gæst mere end som klient" (nr.9) – 4-5: 260 (60 %)
- "Bibliotekets service overrasker mig ofte positivt" (nr.7) – 4-5: 256 (59 %)
- "Bibliotekets personale lægger stor vægt på at tilbyde en personlig og skræddersyet service frem for en ensartet standardiseret ydelse" (nr. 11) – 4-5: 232 (54 %)
- "Det er let at genkende bibliotekets personale" (nr.6) – 4-5: 223 (52 %)
- "Bibliotekets personale er gode til at foreslå alternative løsninger, hvis den efterspurgte bog m.m. ikke er hjemme" (nr. 10) – 4-5: 221 (51 %)
- "Mine forventninger til servicen på biblioteket er høje" (nr. 8) – 4-5: 156 (36 %) -
- "Bibliotekspersonalets image er meget traditionelt og ikke specielt service-minded" (nr.5) – 4-5: 89 (21 %) – 1-2: 118 (27 %)

Ovenstående tal kan give anledning til flere kommentarer. Typisk vil en servicevirksomhed stille mod, at 80 % skal være tilfredse eller meget tilfredse. Dette mål er kun nået på et parameter - dog til gengæld et vigtigt et - nemlig gæsternes oplevelse af personalet som imødekommende, hjælpsomme og smilende. Hvad angår de øvrige ni servicemål, kan biblioteket på 7 ud af 9 notere sig, at over 50 % ser ud til at være tilfredse med servicen.

Ser vi på gæsternes oplevelse af sig selv som gæst eller klienter, er det bemærkelsesværdigt, at allerede inden værtsprojektet sætter ind, er der 60 % af brugerne, der har en oplevelse af at være gæst på biblioteket. De to lavest placerede præstationer kan være svære at fortolke, fordi de ikke direkte knytter sig til oplevet tilfredshed.

Svarene peger entydigt på, at forventningerne til bibliotekets service ikke er høje, idet kun lidt over en tredjedel oplyser at have høje forventninger og det er jo ikke specielt tilfredsstillende for en serviceinstitution. Til gengæld synes biblioteket på en række centrale serviceparametre såsom imødekommenhed, individualiseret, skræddersyet service og evne til, at få brugeren til at føle sig som gæst, markant at overgå de i udgangssituationen lave forventninger. Det samme gælder for nummer 10 på hitlisten, hvor fortolkningen er lidt mere kringlet, fordi spørgsmålet er negativt formuleret. Her er det kun hvert femte, der erklærer sig uenig i, at bibliotekets image er traditionelt og ikke specielt serviceminded. Dette svarmønster peger også i retning af lave forventninger, som følge af et traditionelt image.

Vi vil nu se på svarmønstre i forhold til de to baggrundsvariable, som vi har oplysninger om: køn og alder. Er der nogen markante og statistisk signifikante sammenhænge her? Vi vil her se nærmere på et udvalg af spørgsmål nærmere bestemt nr. 1, 3, 4, 5 og 10 ud fra en antagelse om, at køns- og aldersforskelle her muligvis kan spille ind.

Hvad angår oplevelsen af personalet som imødekommende, hjælpsomme og smilende viser det sig, at mændene er mere positive end kvinderne - 86 % af mændene mod 76 % af kvinderne - giver udtryk for stor og fuldstændig enighed med udsagnet. Den samme tendens om end her lidt svagere gør sig gældende, hvad angår bedømmelsen af personalets sensitivitet og evne til at spørge ind: 71 % af mændene er overvejende enige, mens kun 64 % af kvinderne giver udtryk for det samme.

Mændene er stadig lidt mere positive med hensyn til at føle sig som gæst, om end forskellen nu er marginal - 61 % mænd over for 59 % kvinder. Det samme gælder hvad angår oplevelsen af at blive positivt overrasket, hvor lidt flere af mændene (61 %) mod 58 % af kvinder har denne oplevelse. Hvor mændene synes mere begejstrede end kvinderne, synes de også at være mere kritiske, idet flere af mændene (25 %) tilslutter sig, at bibliotekets image ikke er specielt service-minded end kvinderne (17 %).

Ser vi på alder, er det interessant at undersøge om unge mennesker - 30 eller yngre skiller sig ud. Det ser ikke sådan ud. I forhold spørgsmål 1 i Top 10 udgør de unge 45 % af de tilfredse, hvilket er en lille underrepræsentation i forhold til, at de udgør 48 % af stikprøven.

En lidt kraftigere underrepræsentation finder vi omkring vurderingen af personalets evne til at spørge ind, hvor de unge kun udgør 41 % af de tilfredse. Den samme ungdommelige skepsis præger oplevelsen af at føle sig som gæst; her udgør de unge kun 40 %. Til gengæld synes biblioteket at have lidt mere held med at overraske generationen under 30, selvom den stadig er let underrepræsenteret med 44 % af de, der føler sig positivt overraskede.

Ser vi på de unges syn på bibliotekernes image, viser sig et interessant mønster. Her er nemlig kun 33 % af de, der er enige i dette udsagn unge; den andel de unge udgør af de, der er uenige udgør 48 %, hvilket præcist svarer til de unges andel af det samlede antal respondenter. Dette mønster kan fortolkes i retning af, at de unge på 30 år og derunder markerer stærkere end andre aldersgrupper, at de er uenige i påstanden om, at biblioteket skulle have et specielt traditionelt og ikke service-minded image. Det er en interessant iagttagelse.

Tabel 2: Brugerundersøgelse nr 2 (uge 19- 2012)(n= 591)(procent i parentes)

Spørgsmål (antal)	Helt uenig (1)	Neutral (2-3)	Helt enig (4-5)	Ubesvaret
Nr. 3 (spørgeteknik)	14 (2%)	137 (23%)	413 (70%)	27 (5%)
Nr. 4 (ventetid)	16 (3%)	181 (31%)	385 (65%)	9 (2%)
Nr.5 (image)	168 (28%)	265 (45%)	107 (18%)	48 (8%)
Nr.6 (genkendelse)	33 (6%)	167 (28%)	375 (63%)	16 (3%)
Nr.7 (overrasket)	18 (3%)	178 (30%)	368 (62%)	27 (5%)
Nr.8 (forventninger)	18 (3%)	217(37%)	342(58%)	14(2%)
Nr.9 (gæst/klient)	24(4%)	178(30%)	361(61%)	28(5%)
Nr.10 (alternativer)	22(4%)	192(32%)	336(57%)	41(7%)
Nr. 11 (skræddersyet)	14(2%)	203(34%)	339(57%)	35(6%)
Nr. 12 (hjælpsomhed)	16(3%)	63(11%)	501(85%)	11(2%)

Bibliotekernes top 10 (2012) (antal/procent)

- "Bibliotekets personale er imødekommende, hjælpsomme og smilende" (nr.12) – 4-5: 501 (86 %)
- "Bibliotekets personale er gode til at spørge ind og få afdækket mine behov" (nr. 3) – 4-5: 413 (73 %)
- "Ventetiden ved personlig betjening er -OK" (nr. 4) – 4-5: 385 (65 %)
- "Bibliotekets service overrasker mig ofte positivt" (nr.7) – 4-5: 368 (65 %)
- "Det er let at genkende bibliotekets personale" (nr.6) – 4-5: 375 (63 %)
- "Bibliotekets medarbejdere får mig til at føle mig som gæst mere end som klient" (nr.9) – 4-5: 361 (64 %)
- "Bibliotekets personale lægger stor vægt på at tilbyde en personlig og skræddersyet service frem for en ensartet standardiseret ydelse" (nr. 11) – 4-5: 339 (61 %)
- "Bibliotekets personale er gode til at foreslå alternative løsninger, hvis den efterspurgte bog m.m. ikke er hjemme" (nr. 10) – 4-5: 336 (61 %)
- "Mine forventninger til servicen på biblioteket er høje" (nr. 8) – 4-5: 342 (59 %) -
- "Bibliotekspersonalets image er meget traditionelt og ikke specielt service-minded" (nr.5) – 4-5: 107 (18 %) – 1-2: 540 (55 %)

Hvad angår rækkefølgen er den nogenlunde uændret fra 2011 til 2012. Fire af aktiviteterne er placeret det samme sted i 2011 og 2012, tre er rykket en plads og tre er rykket to pladser op eller ned.

De tre højst placerede dimensioner er de samme for de to målinger. Tilfredsheden er vokset for 8 af de 10 aktiviteter; for nogle fx hjælpsomhed og genkendelig i bemærkelsesværdig grad.

Hvad angår image fortolker jeg det som en fremgang, at der i 2012 kun var 18 % - imod 21 % i 2011 - der var enige i, at bibliotekets image var traditionelt og ikke-service minded.

Den eneste markante tilbagegang er med hensyn til vurderingen af ventetiden fra 70 % til 65 %. Det er muligt at forklare alle ændringerne ud fra mulige effekter af værtskabsprojektaktiviteterne - og de negative reaktioner på ventetiden, idet værtskabstankegangen netop betoner, at arbejdet skal gøres færdigt i forhold til den enkelte.

Personalets kompetenceudvikling

Rapportens andet overordnede evalueringstema angår personalets kompetenceudvikling og ledelsens rolle. Mere konkret lyder spørgsmålet: Hvilken gennemslagskraft har projektets metoder og værdier haft i forhold til bibliotekets personales kompetenceudvikling?

Som allerede nævnt bygger denne del af evalueringen i meget høj grad på kvalitative data i form af interviews med repræsentanter for forskellige personalegrupper (formidlere, ambassadører, projektledelsen, områdeledere) og med den øverste ledelse. Herudover bygger afsnittet på indsamlet dokumentation og statistik i forbindelse med fem udvalgte indsatser: Floorwalking, Mersalg, Mystery Shopping, Velkomstindsatsen og Uniformering.

Floorwalking

Floorwalking har i Værtsprojektet betegnet en særlig mere mobil og opsøgende form for vagter. Som navnet antyder, indebærer det, at udøveren med base i biblioteket ø-område cirkulerer, bevæger sig rundt og virker på gulvet i hele biblioteket.

De klassiske værtskabsdyder (venlig anerkendelse af gæsten tilstedeværelse, afdækning af dennes behov, fokus på gæsten etc.) er specielt vigtige for floorwalker, der herudover kan medvirke til effektiv kø aflastning og til, at tekniske problemer spottes og hurtigt afhjælpes.

I Værtsprojektet udmærker floorwalker sig også ved en højere grad af uniformering (det samme gælder for de værter, der udøver mer-salgsaktiviteter).

Tankegangen bag er tydeligvis, at floorwalker - og mer-sælgeren - befinder sig i en fremskudt position og derfor i højere grad bør være genkendelige for publikum. Kernen i argumentet er her, at gæsten hurtigt bør kunne afgøre, at den person, der mere eller mindre direkte og uopfordret henvender sig til ham/hende, er autoriseret hertil af biblioteket og ikke fx er agitator for en organisation eller en privat, kontaktsøgende person.

I personalefolderen "Floorwalking" udgivet af Aalborg Bibliotekerne i februar 2012 gøres der en del ud af sondringen mellem floorwalker-vagter og "ordinære grundvagter", hvor der typisk var en floorwalker ud af et vagthold på seks på eftermiddags- og aftenvagterne fra mandag til torsdag i forsøgsperioden.

Forsøgene med floorwalking fandt sted i perioden fra

den 13. februar til den 29. marts 2012.

Procedurer til briefing og debriefing udgjorde en selvstændig bestanddel af floorwalker-konceptet.

Ideen var, at den obligatoriske og intensiverede kommunikation mellem områdeledere og floorwalkere ville indebære væsentlige fordele. I henhold til en foreløbig skriftlig evaluering af floorwalking fra den 22. marts 2012 har de systematiske briefing-aktiviteter medvirket til at skabe et fælles vidensmæssigt fundament for holdet, der igen kunne medvirke til at skabe team-spirit, klare aftaler om arbejdsfordeling, et øget hvad-nu-hvis-beredskab og i det hele taget skabe forudsætninger for et velforberedt og motiveret personale.

De-briefingen efter vagten kunne ligeledes have positive effekter i form af opfølgning på aftaler, afhjælpning eller fejlmelding af tekniske og IT-problemer og til en løbende dialog om værtskabspraksis mellem områdeledere og personale. På den måde kan man også sige, at de systematiske briefing- og debriefing processer har åbnet en dør for en mere virkelighedsnær og handlingsorienteret dialog mellem ledelse og personale med bedre mulighed for at håndtere problemer inden, de vokser sig for store.

Ulemperne ved de systematiske briefinger er selvsagt, at de tager tid - for områdelederne estimeres, at der - udover tid til forberedelse - bruges 5-10 minutter til briefing og debriefing pr. vagt. Samlet set virker specielt selve floorwalking-konceptet ikke specielt revolutionerende i forhold til, hvordan et bibliotek tidligere har kunnet organisere arbejdsdelingen vedrørende vagter. Alligevel er det bemærkelsesværdigt, at kun en enkelt af de interviewede medarbejdere oplyser, at de har prøvet floorwalking tidligere.

Vi vil nu se nærmere på, hvordan i første omgang personalet, værterne, har evalueret oplevelsen og effekten af floor-walking aktiviteterne.

På det overordnede plan giver stort set alle i de 10-12 interviews i november 2012, hvor vi kom ind på aktiviteten udtryk for en positiv holdning. En enkelt er en smule forbeholden, men fremhæver floorwalking som en aktivitet, der gør det muligt for lederen at tage problemerne i opløbet. Der er til gengæld en stor variation med hensyn til, hvad der udgør de



FLOORWALKING:

Uniformerede floorwalkere opsøger og hjælper bibliotekets gæster med de hurtige forespørgsler.

positive aspekter ved floorwalking. For vært NN er det primært et værktøj til at stimulere en mere proaktiv og initiativtagende tilgang til arbejdet frem for en afventende, mens Vært NN vurderer, at floorwalking er godt for arbejdsmiljøet, idet det fremmer tryghed, tillid og trivsel. På samme linje befinder ambassadør NN sig, når vedkommende taler om, at det giver energi at floorwalke. Samtidig er vedkommende bevidst om, at det for mange biblioteksansatte kan opleves som grænseoverskridende at være direkte opsøgende.

Ambassadør NN lægger vægt på, at floorwalking repræsenterer en systematisering af noget, vi egentlig godt vidste i forvejen. NN vurderer, at floorwalking fremmer synlighed ved ikke at være bundet til en skranke. Andre hæfter sig ved mere specifikke fordele knyttet til aktivitetens enkelte bestanddele: selve floorwalkningen og de dertil knyttede briefing og debriefing processer. Vært NN peger således på, at floorwalkerne har en positiv effekt som aflastende i forhold til kødannelser. NN lægger derimod større vægt på de-briefing som et effektivt middel til at få håndteret og løst praktiske problemer fx behovet for en større skraldespand, scanningsudstyr o.l. Også NN lægger vægt på briefing og debriefing; vedkommende ser dog mere dens nytte i forhold til effektiv kommunikation om, hvad der måtte være fokus på den pågældende uge - det kunne fx være bibliotekets hjemmesider, afleveringsautomater o.l.

Floorwalking har også for vedkommende en vigtig intern kollegial funktion, der bidrager til, at den enkelte medarbejder kan have fingeren på pulsen, sikre opfølgning og forebygge "hjemmeblindhed." Konkrete temaer såsom den delvise uniformering i forbindelse med floorwalking er heller ikke noget, som giver anledning til negative kommentarer.

Alt i alt tyder de gennemførte interviews på, at de tilsigtede formål med floorwalking i høj grad opleves som opfyldte af de interviewede områdeledere, ambassadører og værter.

Til gengæld er det lidt sværere at vurdere, hvilken direkte effekt floorwalker-indsatsen har haft i forhold til publikum. Vanskeligheden ved at gennemføre en sådan vurdering er hovedsageligt, at det er svært for gæsterne specifikt at udskille denne serviceforbedring omkring øen fra bibliotekets øvrige service.

Helt specifikt kan her nævnes, at 2012 brugerundersøgelsen faktisk kun udviste betydelige forringelser på et enkelt punkt: tilfredsheden med ventetiden. Da floorwalking netop har som et af sine erklærede mål at afhjælpe kødannelser, tyder de data vi har til rådighed, således ikke umiddelbart på, at gæsterne har lagt mærke til nogen forandringer til det bedre med hensyn til køer og ventetid – snarere det modsatte.

Floorwalking har også været afprøvet i Silkeborg. Her har man ifølge styregruppemedlem og publikumschef, Inge Kring, valgt at kalde deres floorwalkere for "blæksprutter" (Værtens Nyt, nr. 2, 2012).

Mystery Shopping

Historisk perspektiv

Mystery Shopping stammer helt tilbage fra 40'ernes USA, hvor AC Nielsen var en af de første til at benytte undersøgelsesformen i detailhandlen. Først i starten af 90'erne kom mystery shoppingen så til Europa.

Først i Frankrig og Storbritannien og herefter bredte fænomenet sig til en lang række andre europæiske lande, herunder Danmark, hvor firmaet Servicemind i Herlev var pioner på området tilbage i 1997.

Hvad er mystery shopping?

Mystery shopping er en undersøgelsesform, hvor almindelige kunder, inden de foretager deres indkøb, bliver vejledt i, hvad de skal observere og hvordan de skal agere.

På baggrund af deres observationer udfylder de så et spørgeskema, som typisk indeholder spørgsmål om, hvordan forretningen fremstod og hvordan medarbejderen håndterede kundesituationen, herunder om kunden fik den oplevelse, som den pågældende virksomhed ønsker at give deres kunder.

Shopperne rekrutteres blandt helt almindelige kunder til Serviceminds netværk af kunder, som herefter foretager de anonyme prøvekøb for virksomhederne. Shoppernetværket består af 67 % kvinder og 33 % mænd og har en gennemsnitlig alder på 35 år.

Der er som hovedregel ikke nogen krav til shopperens uddannelsesmæssige baggrund, idet shopperne skal repræsentere den almindelige europæiske forbruger. Alle shoppere har dog underskrevet et sæt retningslinjer for hvervet som mystery shopper, forinden de får mulighed for at gennemføre opgaver.

Såfremt der for den enkelte opgave ikke er specielle krav til profilen, så som alder, interesser, køn eller andet, så vil opgaverne blive udbudt til hele shopper netværket. Herefter er det de shoppere, som tilmelder sig opgaven, som får den. Forinden opgaven udføres skal shopperen gennemlæse en grundig vejledning samt spørgerammen. Senest 24 timer efter besøget skal

spørgeskemaet udfyldes elektronisk på shopperens personlige online profil med alle de observationer, som shopperen har gjort sig. Når skemaet er registeret i Serviceminds system, gennemlæses det af et selvstændigt korps af korrekturlæsere, som sikrer kvaliteten af de endelige rapporter til kunden.

Hvem benytter mystery shopping?

Blandt Serviceminds kunder er typisk store danske og internationale virksomheder indenfor især detailhandel og hotel- og restaurationsbranchen. Der forekommer dog også i mindre omfang virksomheder indenfor den finansielle sektor samt øvrige erhverv som healthcare, el-forsyningsselskaber, vikarbureau m.v..

I den statslige og kommunale verden benyttes i højere grad mystery calling, som blot er den telefoniske udgave af mystery shopping.

Bibliotekserfaringer med mystery shopping

Selvom tanken om at teste kvaliteten af biblioteksservice ved hjælp af mystery shopping - eller "skjult testning", som er den betegnelse, der typisk har været brugt i biblioteksregi, ingenlunde er ny og har været afprøvet i bibliotekssammenhænge herhjemme siden starten af 1980'erne, er Værtsprojektet den første gang i dansk bibliotekshistorie, at metoden er blevet organisatorisk implementeret og anvendt. Allerede i 1970'erne foregik der forsøg hermed i USA.

Resultaterne af de første danske "skjulte test" af referencearbejdets kvalitet blev gennemført af Amternes og Kommunernes Forskningscenter, AKF og publiceret i 1982 (Larsen & Mørch). Senere i 1987 (Elkær, Haag Jespersen og Gade Svendsen) blev metoden udviklet yderligere af studerende fra Danmarks Biblioteksskole. Denne undersøgelse nåede en korrekthedsprocent på 45 (som nogenlunde svarede til det "normale" niveau for korrekthedsprocenter fra de amerikanske tests).

Et stort gennembrud for metoden fandt sted i forbindelse med det norske projekt "Finner biblioteket svaret" i 1994. Her "overgik" nordmændene i øvrigt klart danskerne ved at opnå en korrekthedsprocent på kun 23,8 % (Johannsen 1998). Dog skal det nævnes, at risikoen for at få et decideret, positivt forkert svar med 4,1 % var markant lavere i Norge end i Danmark,

**AALBORG BIBLIOTEKERNE HAVDE BESØG
AF 53 MYSTERY SHOPPERE PÅ 9 UGER.**

**SERVICEMIND TÆLLER KUNDER SOM
JYSK, MAGASIN OG SUNSET, MEN
AALBORG BIBLIOTEKERNE ER DET
FØRSTE BIBLIOTEK DE HAR "SHOPPET".**

hvor fejlprocenten var helt oppe på 30 % (da et af testspørgsmålene gik på jagttider, kunne fejl have nok så alvorlige konsekvenser for vildtet.)

Udover de nævnte forsøg synes mystery shopping - mig bekendt - ikke at have været anvendt systematisk i danske folkebiblioteker til kvalitets- og serviceudvikling.

Værtensklasse-projektets anvendelse af skjult test/mystery shopping er således alene ved sin gennemførelse enestående i dansk folkebibliotekssammenhænge. Også på andre punkter adskiller mystery shopping i værtensklasseprojektet sig fra tidligere bibliotekserfaringer.

De anvendte kvalitetsparametre udgør et af dem. Hvor de klassiske skjulte bibliotekstest typisk fokuserede på en enkelt - eller to dimensioner - korrektheds- og fejlprocenten arbejder Værtensklassens mystery shopping undersøgelsen med et mere komplekst og nuanceret kvalitetsbegreb bestående af mere end 20 forskellige dimensioner.

Disse kunne fx være, hvorvidt værten/ medarbejderen bød velkommen, smilede, nikkede eller hilste, hvorvidt værten havde fokus på gæsten under hele betjeningen, stillede relevante spørgsmål for at afdække gæstens behov, hvorvidt værten inspirerede gæsten ved uopfordret at orientere om andre af bibliotekets behov, og hvorvidt værten gjorde arbejdet færdigt ved fx at opsummere samtalen for at sikre, at alle gæstens behov blev dækket.

For det andet dækkede værtensklasse-testen et bredere spektrum af ydelser end de hidtidige kvalitetstest af referencearbejdet- eller bibliotekernes informationstjenesters kvalitet havde gjort.

Overordnet opererede testen med tre typer af serviceydelser eller situationer:

1. Indmelding
2. Emneforespørgsel
3. Vejledning

Til hver hørte et sæt af generelle spørgsmål og observationspunkter og et sæt af mere situationsspecifikke dimensioner.

For det tredje var også selve bedømmelsen af præstationen væsentlig mere nuanceret i værtskabsprojektet end i tidligere gennemførte forsøg. For nogle spørgsmåls vedkommende var der simple ja/ nej-spørgsmål fx "Gæsten blev bemærket med et smil, nik og/eller hilsen, da gæsten kom inden for synsfeltet af den første medarbejder" eller "Hvis det relevante materiale ikke var hjemme, forsøgte medarbejderen da at hjælpe gæsten på anden vis".

I andre tilfælde opereredes med et mindre antal

svarmuligheder fx "Medarbejderen stillede flere uddybende spørgsmål (flere end 2)", "Medarbejderen stillede 1-2 uddybende spørgsmål" eller "Medarbejderen stillede ingen uddybende spørgsmål".

Udover de nuanceringsmuligheder, der lå i de varierende svarmuligheder, havde mystery shopperen også mulighed for at karakterisere betjeningen med kvalitative termer fx: "Gæsten spurgte til forskellen på Lonely-Planet-serien og Politikens rejseguide.

Hertil svarede medarbejderen meget kompetent, at Lonely-Planet-serien havde en oversigt over sovsteder og derfor var bedst til at medbringe på rejsen, hvorimod Politikens rejseguide snarere kunne inspirere til steder man ønskede at besøge på sin rejse."

Udover de mere detaljerede spørgsmålstyper og svarmuligheder rummede værtsprojektets mystery shopping koncept procedurer for beregning af den samlede score og detaljerede observationsskemaer.

Hovedforskellen mellem værtsprojektets og tidligere forsøg på skjult testning lå imidlertid, ud over de tre ovenfor nævnte forskelle, i meget høj grad i den organisatoriske implementering.

Forud for den skjulte test, der gennemførtes i februar og marts 2012 med 53 forespørgsler inden for de tre ovennævnte serviceydelser (indmelding, emneforespørgsel og vejledning), var personalet blevet orienteret om testen og specifikt om, hvilke aspekter der ville blive lagt vægt på og spurgt ind til.

Vurderingskriterierne var dermed kendt på forhånd. Vigtigere endnu var systematikken i opfølgningen, hvor resultatet af den enkelte test af den enkelte medarbejder blev drøftet med den pågældende medarbejders leder med henblik på opfølgning i form af adressering af evt. problemer og planlægning af forbedringstiltag.

Testen fik dermed et udpræget konstruktivt sigte.

Jeg har kigget nærmere på de 53 bedømmelser. I gennemsnit har de bedømte værter opnået en score på 2,7.

Derefter har jeg nærmere undersøgt, om der skulle være forskelle mellem de 23 ekspeditioner eller betjeningssituationer, der opnåede en score på over 2,7 og de 30 ekspeditioner, der enten lå på eller under gennemsnittet.

I første omgang har jeg set på om der er forskelle i forhold til køn, alder og opgavetype på de, der scorer over og de der scorer under gennemsnittet for at få et fingerpeg om, hvorvidt de tre faktorer har spillet en rolle for præstationsniveauet:

Køn	Over gennemsnittet	Under gennemsnittet
Kvinder	70%	57%
Mænd	30%	33%
Uspec.*	-	10%

* Refererer til ekspeditioner, hvor der medvirker flere værter af forskelligt køn.

Alder	Over gennemsnittet	Under gennemsnittet
20-29	12%	28%
30-39	18%	12%
40-49	18%	16%
50-60	53%	44%

Opgavetype	Over gennemsnittet	Under gennemsnittet
Indmelding	14%	38%
Emnesøgning	52%	31%
Vejledning	33%	31%

Ovenstående tabeller viser flere ting. Lad os indledningsvis starte med at se på, hvad oversigten ikke viser.

Den viser fx ikke, at kvindelige biblioteksansatte leverer en bedre servicekvalitet end mandlige. Det gør den ikke, fordi der i gruppen under gennemsnittet optræder en kønsmæssigt uspecificeret gruppe på 10 %. Den manglende specifikation skyldes dog ikke, at de pågældende mystery shoppere ikke har været i stand til at afgøre den pågældende værts køn, men at der i 10 % af ekspeditioner har været flere værter af forskelligt køn og af forskellig alder involveret. Omvendt giver tallene heller ikke belæg for at hævde, at mænd producerer bedre service end kvinder.

Tallene for aldersfordelingen er også interessante. De viser overordnet, at hverken høj eller lav alder er nogen hindring for at levere god service over gennemsnittet. Det høje præstationsniveau er en realistisk mulighed både for det "grå guld" og for den nyansatte i 20'erne. Opdelingen på opgavetype kunne give anledning til at tro, at bestemte opgavetyper var nemmere at opnå høje scorer på end andre. Fx er forskellene på præstationer over og under gennemsnittet for serviceydelserne indmelding og emnesøgning betydelige. På den

baggrund har jeg set nærmere på de to ydelser: indmelding og emnesøgning.

Der forekommer i mit materiale 12 situationer med indmeldelse og 21 med emnesøgning. Gennemsnittet for indmeldelsespræstationerne er 2,5 og for emnesøgning 2,9. Tallene indikerer, at der generelt scores højere i emnesøgnings- end i indmeldelsessituationer. Det hænger sandsynligvis sammen med service med hensyn til emnesøgning er traditionelt tættere integreret i den biblioteksmæssige og bibliotekariske professionalisme end service i forbindelse med indmeldelser. Denne observation bekræfter i øvrigt, at mystery shopping, som den er blevet gennemført i Aalborg i februar-marts 2012, hænger fint sammen med grundlæggende professionsværdier.

For at give et nærmere indtryk af de kriterier og den adfærd, der har været udslagsgivende for, hvordan præstationerne er blevet bedømt, har jeg udvalgt de fem højest scorende og de fem lavest scorende præstationer til en mere detaljeret, kvalitativ analyse.

Starter vi med top 5 præstationer fordeler de sig på fire emneforespørgsler og en vejledning. Mystery shopperens observationer fordeler sig på fire hovedpunkter:

- 1) Velkomsten
- 2) Hvorvidt værten står på hovedet for gæsten (et af værtskabsindsatsens slogans)
- 3) Hvorvidt værten inspirerede gæsten
- 4) Hvorvidt værten gjorde sit arbejde færdigt.

Under velkomsten spiller elementer som smil, opmærksomhed, lydhørhed, kropssprog og øjenkontakt en stor rolle. Den højtpræsterende medarbejder starter ekspeditionen med et smil og er under betjeningen "meget opmærksom og smilende". Værten demonstrerer stor villighed til at hjælpe - det noteres her som et plus, hvis værten yder mere end nødvendigt og endelig lægges der vægt på, at værten spørger om gæsten kender biblioteket.

Under vi-står-på-hovedet-kriteriet lægges der vægt på værtens fokus på gæsten under hele betjeningen; selv da gæsten var ved at kigge efter den specifikke bog holdt medarbejderen afstand, men havde stadig gæsten inden for sit synsfelt, hedder det om den højtpræsterende vært. Det spiller også en rolle, om værten stiller relevante, uddybende spørgsmål for at afdække gæstens behov. Her spørger topværten fx, om gæsten har prøvet at anvende lydbøger før og orienterer om forskellige typer og alternativer fx e-bøger. Et andet eksempel på en top-betjening er, hvor gæsten der efterspørger rejsebøger, af værten får uddybende spørgsmål til litteraturtype (fx rejseguides, skønlitteratur, historisk litteratur), om hvilket område i verdensdelen, der skulle besøges, hvordan gæsten havde planlagt at rejse rundt etc. Også på andre måder bedømmes formidlingsindsatsen fx lægges der vægt



MYSTERY SHOPPING:

Aalborg Bibliotekernes personale har i dag en positiv holdning til Mystery Shopping

på, at værten fortæller om det foreslåede materiale med "indlevelse og begejstring". Dette kan fx udtrykkes gennem smil, humor og detaljerede redegørelser.

Mystery shopperens evalueringsskemaer er fleksible, hvilket betyder, at hvis fx det relevante materiale er hjemme, er der ingen krav om at foreslå alternative materialer.

Under inspirationstemaet fokuseres på, om værten uopfordret fortæller om et eller flere af bibliotekets andre tilbud. Under emnet udenlandsrejser kunne det fx være, at værten gør gæsten opmærksom på et arrangement på biblioteket om emnet. Det kan også være, at værten orienterer om Goggle Maps. Den højtpræsterende forsyner her gæsten med brochuremateriale. Det tæller også, om medarbejderen inspirerer gæsten med en bog eller en hjemmeside, som ikke direkte omhandler det søgte emne. En orientering om bibliotekets samarbejdspartnere inden for lydbøger er et eksempel herpå.

Endelig er det en faktor om medarbejderen "virker kompetent og svarer sikkert på gæstens spørgsmål". Her tæller det, at værten har overskud til at tage sig tid og være humoristisk. Det kunne fx også være en vært, der kvalificeret fortæller om i hvilke situationer Lonely Planet guider er optimale i forhold til Politikens Rejseguides og omvendt.

Under "Vi gør arbejdet færdigt" har det betydning, om værten tjekker om gæsten er fortrolig med selvbetjeningsautomaterne og evt. tilbyder at guide gæsten igennem selvbetjeningen. Det er også vigtigt, at værten opsummerer samtalen for at sikre, at alle behov er dækkede og endelig, at denne afslutter ekspeditionen med et smil og en venlig bemærkning. I tilfælde hvor gæsten fx selv henter de søgte materialer på nettet, falder kravene om instruktion i

selvbetjeningsautomatikken selvsagt bort.

I konklusionsafsnittet bliver mystery shopperen så bedt om at vurdere den generelle stemning med tre muligheder: Ja - god stemning, delvis rigtigt/neutral stemning og nej - dårlig stemning ligesom shopperen bliver bedt om at tage stilling til, om denne på baggrund af besøget vil anbefale biblioteket til andre.

Samlet set spiller faglig og professionel viden en betydelig rolle for at opnå topkarakterer. Det er ikke nok at smile og se venlig og interesseret ud. Tidlige tiders tro på betydningen af lette berøringer og smart tøj for servicekvaliteten tæller heller ikke i forhold til de kriterier og de skemaer, der har været anvendt. Også de elementer og spørgeteknikker, som indgår i bibliotekaruddannelsen og beslægtede uddannelser om fx låner- bibliotekar- dialogen, er fortsat i meget høj grad i spil i det aktuelle mystery shopping koncept. Det er også vigtigt at understrege, at en solid faglig viden om medier, litteraturtyper og kvalitet er helt afgørende for at opnå topscoringer.

Vi vil nu gå videre med præstationerne i den modsatte ende, bunden af skalaen.

Fordelingenerhertoindmeldinger, enemneforespørgsel og to vejledninger. Overordnet er en bundplaceret enemneforespørgselsekspedition karakteriseret ved, at værten ikke står på hovedet for gæsten: der stilles ingen uddybende spørgsmål, og medarbejderen forsøgte ikke, da det relevante materiale ikke var hjemme, på at hjælpe gæsten på anden vis andet end ved at reservere materialet for gæsten. Værten fortalte ej heller uopfordret om et eller flere af bibliotekets andre tilbud.

Til gengæld svarede medarbejderen kompetent på

spørgsmål om at reservere bogen. Faktisk konkluderer shopperen, at gæsten fik den hjælp, som denne havde spurgt om – men heller ikke mere.

Så er der nogle mere subjektive kommentarer fra shopperen vedrørende velkomsten om, at medarbejderen virkede stresset, spurgte om CPR-nummeret på en "upersonlig måde" – men værten var på inden måde decideret uhøflig. Den dårlige score ser overvejende ud til at hidrøre fra, at der ikke blev stillet uddybende spørgsmål og at der ingen forsøg blev gjort på at finde alternativt materiale.

Vedrørende indmeldingssituationerne smilede medarbejderne og havde fuldt fokus på gæsten; hvad der manglede og hvad der forårsagede den lave score var, at værten ikke tilbød at udlevere en velkomstpakke, ligesom gæsten heller ikke blev tilbudt en guidning gennem selvbetjeningen eller en opsummering af samtalen.

Omkring de to vejledningssituationer er det også punkterne "Vi står på hovedet for gæsten", "Vi inspirerer vore gæster" og specielt "Vi gør vores arbejde færdigt", der er årsagen til den lave score. Værten stiller ingen uddybende spørgsmål, gæsten bliver ikke orienteret om bibliotekets andre tilbud, ligesom værten ikke opsummerer samtalen for at sikre, at alle behov er dækkede.

Det er således tydeligt, at de allerlaveste scoringer ikke skyldes medfødte vanskeligheder hos de pågældende medarbejdere eller faglige og professionelle mangler, men i højere grad må tilskrives uvidenhed om bibliotekets aktuelle servicepolitik og standarder for service; det skulle ikke være så svært ved en indmelding at huske at udlevere bibliotekets velkomstpakke og tilbyde den obligatoriske rundvisning.

Vi vil nu til slut med afsæt i de gennemførte interviews se på, hvordan personalet - værterne - har vurderet mystery shopping aktiviteterne. Temaet Mystery Shopping var på dagsordenen allerede inden besøgene fandt sted den 3. november 2011, hvor det indgik i tre interviews. Alle talte her om fordomme, delte meninger og skepsis. En pegede på, at det i en situation med delte meninger og skepsis var særlig vigtigt at "klare rammer og etik var aftalt". En anden gav udtryk for, at indsatsområdet var "spændende" og at det ville virke "positivt på servicekvaliteten".

Efter de 53 besøg var gennemført i februar og marts 2012 blev der den 21. og 22. maj 2012 gennemført en ny serie interviews med ledelsen, områdeledere, ambassadører og formidlere/værter. Her blev mystery shopping berørt i 12 interviews. Udsagnene, der generelt var positive, kunne fordeles på følgende overskrifter. Tilfredshed med den måde konceptet var blevet introduceret på i biblioteket. At personalet allerede i 2011 havde opnået erfaring med selv at optræde som mystery shoppere i forretninger i bibliotekets nabolag, blev her betragtet som et plus: "Toppen af modstanden blev taget af, da

vi selv var mystery shoppere" siger en vært. Selve introduktionen af konceptet i biblioteket var også genstand for megen ros. Ikke mindst Brian Rosenberg fra firmaet Servicemind blev rosende fremhævet for sin evne til at afmystificere begrebet og gøre det ufarligt af bl.a. bibliotekets chef, Bodil Have; i mange af interviewene med værter faldt andre tilsvarende rosende bemærkninger.

Hvad der især virkede var åbenheden og transparensen omkring proceduren, hvor det blev fremhævet som et meget positivt træk, at mystery shoppers drejebog eller spørgerammen blev sat til diskussion, hvor ordlyden af et spørgsmål om tidligere biblioteksbesøg blev ændret efter forslag fra personalet.

Flere af de interviewede værter havde prøvet mystery shopping i andre sammenhænge i forbindelse med tidligere jobs i McDonalds og en engelsk restaurant. Her blev pointeret som et positivt træk, at Aalborg Bibliotekernes mystery shopping var varslet til forskel fra i McDonalds og den engelske restaurant.

Alt i alt var holdningen til mystery shopping positiv i alle de gennemførte interviews. Også at de lokale TR-repræsentanter havde været inddraget blev nævnt. Af positive effekter nævnes, at det er "rart at få at vide, hvordan man virker på andre", og at indsatsen skaber "anledning til gode snakke om betjening". Selvom der er flere, der anbefaler at fortsætte indsatsen og gøre den regelmæssig - årlig eller hvert andet år - er der også advarsler fremme om at passe på "med at gøre det for standardiseret - vi er på grænsen" udtaler en vært.

Alt i alt har mystery shopping aktiviteten altså været oplevet som både meningsfuld, nyttig og gennemført med hensynstagen til etiske standarder for personaleledelse. Dette er bemærkelsesværdigt alene på baggrund af, at det er første gang mystery shopping har været afprøvet i danske biblioteker og i betragtning af, at konceptet fra starten var omgærdet af megen skepsis og forbehold.

Også i Herning forsøgte man sig med mystery shopping under ledelse af styregruppemedlem og formidlingschef, Iben Østerbye. Med afsæt i et nyt udarbejdet servicekodex med enkle retningslinjer for synlighed, adfærd og imødekommenhed gennemførtes i uge 10 i 2012 i alt 8 besøg af mystery shoppere.

Da testen i Herning blev gennemført uden medvirken fra et professionelt firma, valgte man at evaluere holdindsatser frem for enkeltindivider, ligesom testen udelukkende resulterede i kvalitative data - "brugeren oplevede, at der blev hilst og smilet på vejen ind i Brugerarealet". Ved de i alt 8 testbesøg benyttede shopperne sig af et detaljeret observationsskema med 5 punkter: "Kommer der hjælp, når man ringer på klokken?, Hvis medarbejderen ikke kan svare, bliver du så fulgt hen til en der kan.

Velkomstindsatsen

I danske folkebiblioteker er der en varierende praksis med hensyn til velkomstmateriale til nye lånere/gæster. Indsatsenerikkedirekteeksplicitnævntiden oprindelige projektplan men nævnes i den faglige statusrapport fra den 25. januar 2012. Velkomstindsatsen er udover i Aalborg også blevet testet i Herning og Silkeborg. I Aalborg indmeldes der årligt ca. 11.000 på biblioteket, så området er stort og vigtigt. Indsatsen har bestået både i en systematisering og intensivering af den hidtidige indsats. Systematiseringen kommer til udtryk gennem fremstilling af velkomstmapper og intensivering gennem obligatoriske tilbud om bl.a. rundvisninger. Indsatsen blev evalueret i form af en spørgeskemaundersøgelse i uge 7 til 10 på Hovedbiblioteket i Aalborg. 470 skemaer blev uddelt og 190 kom retur. 79 af respondenterne var mænd og 111 kvinder. Af dem erklærede 92 % sig "meget tilfredse" med velkomsten, mens 6 % var tilfredse. Vedrørende de enkelte elementer i velkomstindsatsen var 93 % meget tilfredse eller tilfredse med velkomstmappen og 98 % meget tilfredse eller tilfredse med den personlige introduktion. Også de ledsagende kommentarer tydede på meget stor tilfredshed hos bibliotekets gæster med indsatsen. Her nogle eksempler herpå: "jeg havde ikke benyttet biblioteket i Aalborg Midtby i over 20 år - Fantastisk dejligt at være tilbage - og sikken en fantastisk dejlig velkomst af personalet", "Alt i fineste orden :-)", "Det var bedre end man overhovedet kunne forestille sig", "Det var thumbs up", "Det var super godt - følte mig meget velkommen".

Der blev i alt uddelt 1.180 voksenmapper og 351 til børn. Personalet giver i mange af interviewene udtryk for at være blevet positivt overraskede over den betydelige interesse blandt de ny indmeldte for rundvisninger på biblioteket.

Også i Herning blev Velkomstindsatsen testet i perioden fra den 15. marts til den 14. april 2012 med uddeling af spørgeskemaer. De 59 returnerede skemaer viste en høj grad af tilfredshed med gæsternes første møde med biblioteket, med introduktionen og med tidsforbruget i forbindelse hermed. Af kommentarer fra gæsterne i Herning kan nævnes: "Super god velkomst. Blev introduceret til en masse nemme måder at bruge biblioteket på." Evalueringen af Velkomstindsatsen tyder klart på, at der også på traditionelle aktivitetsområder er basis for serviceudvikling og forbedringsmuligheder.

Uniformering

Uniformering har også været et tema i forbindelse med værtsprojektet i Aalborg. Begrundelse har dels været at skabe øget synlighed, dels at den mere proaktive stil skaber behov for en mere sikker og hurtig identifikation af bibliotekets personale, værterne. Projektet har i Aalborg arbejdet ud fra en fleksibel tilgang til uniformer. Alle medarbejdere er blevet forsynet med nøglesnore, key-hangers. Det har bevidst ikke været noget den enkelte medarbejder kunne vælge fra eller til, men noget obligatorisk som var genstand for ledelsesmæssig bevågenhed og opfølgning. Herudover har man i forbindelse med særligt intensive service kontekster som mersalg og floorwalking arbejdet med en udvidet model for uniformering med ensartede trøjer og polo shirts. Der er ikke rapporteret om uvilje til de anvendte uniformeringsmodeller og i interviewene er der heller ikke kommet negative reaktioner frem. Herudover synes det dokumenteret, at brugerne/gæsterne har modtaget tiltaget positivt, idet der i de gennemførte brugerundersøgelser er en markant stigning fra 52 % til 63 %, der er enige i, at "Det er let at genkende bibliotekets personale". Vi vil nu se nærmere på det tredje evalueringstema.



VELKOMSTMAPPE:

Aalborg Bibliotekerne indmelder hvert år ca. 11.000 nye gæster – en oplagt mulighed for at fortælle om vores tilbud.

Udvikling af et kompetenceudviklingsforløb

Indledningsvist vil jeg konstatere, at der ved projektafslutningen foreligger en beskrivelse af et kompetenceudviklingsforløb for værtskab i biblioteker. Beskrivelsen fylder 10 sider og er på 1.530 ord. Der er i alt omtalt 9 forløb af varierende varighed - typisk fra 2-3 timer til 1 dag - i et enkelt tilfælde (kurser for ambassadører) endog 2 dage.

Om kursusprogrammet har man anvendt endnu et elegant ordspil: "Værtensklassen". I den overordnede beskrivelse hedder det, at kompetenceudviklingsforløbet er udviklet af Aalborg Bibliotekerne for danske biblioteker, med service og biblioteksværtskab i fokus og videre at: "Brugerne, lånerne eller slet og ret gæsterne er det vigtigste og hele omdrejningspunktet for bibliotekernes virksomhed. Erfaringerne fra projektet Biblioteket i Værtensklasse er fundamentet for Værtensklassen. Her har det vist sig, at hvis man vil gøre sin virksomhed eller organisation værtskabelig, så kræver det involvering af HELE organisationen fra ledelse over administration og stabsfunktioner til dem, der betjener og servicerer gæsterne direkte. Værtensklassen drives af Aalborg Bibliotekerne, pakkerne er fleksible og tilrettes lokale forhold."

Målgruppen varierer fra kursuspakke til kursuspakke. Pakke 1, "Introduktion til biblioteksværtskab" og pakke 3, "Værtskab for alle" henvender sig begge til alle medarbejdere på alle niveauer. To af kurserne henvender sig specifikt til ledere. Det drejer sig om Pakke 2, "Værtskabsfundament - en lederdag med strategisk sigte" og Pakke 4, "Værtskabsledelse - det personlige lederskab".

To af kurserne henvender sig specifikt til andre velafgrænsede grupper i værtskabsuniverset: ambassadører (Pakke 5, "Værtskab for ambassadører") og frontpersonale (Pakke 6, "Værtskab for frontpersonale"). Endelig er der tre kurser, der fokuserer på særlige indsatsområder: floorwalking (pakke 7), mystery shopping (pakke 8) og velkomstindsatsen (pakke 9).

Da kurserne umiddelbart kan minde om de kurser, som Aalborg bibliotek og Herning og Silkeborg biblioteker selv deltog i i forbindelse med projektet, kan der være grund til at se nærmere på om slutproduktet dokumenterer, at bibliotekernes medvirken har sat sit præg på kursuspakken. En iøjnefaldende forskel er her, at kurserne nu ikke mere udbydes af Danske Værter,

men af Aalborg Bibliotekerne i samarbejde med Danske Værter. En anden forskel ligger i bemanningen i form af undervisere eller facilitatorer, som de bliver kaldt i kursusmaterialet.

På tre af kurserne er Aalborg Bibliotekerne alene om undervisningsindsatsen: Det gælder pakke 1, "Introduktion til biblioteksværtskab", pakke 7, "Floorwalking" og pakke 9, "Velkomstindsatsen". På et enkelt kursus er Danske Værter alene, nemlig Pakke 4, "Værtskabsledelse - det personlige lederskab".

På de 5 øvrige kurser består bemanningen af en medarbejder/vært fra Aalborg Bibliotekerne og en instruktør fra Danske Værter. I et enkelte tilfælde - i forbindelse med Mystery Shopping kurset - er det dog firmaet Servicemind, der optræder sammen med en medarbejder fra Aalborg. Så hvad angår den praktiske udførelse af kurserne, kan vi konstatere, at biblioteket i høj grad har sat sit præg på kompetenceudviklingsforløbet.

Ser vi på de konkrete kursusbeskrivelser er det også tydeligt, at erfaringerne fra projektet har haft betydning for kursusindholdet på den måde, at bibliotekskonteksten fra starten af er indarbejdet. Der er også sket en tilpasning af kursusudbuddet gennem diverse bindinger og forudsætningskrav, der kan være med til at sikre et optimalt udbytte. I sin nuværende form kan man sige, at kursusprogrammet måske kunne forbedres yderligere ved fx at præcisere, hvilke kompetencer en medarbejder eller leder forventes at være blevet bibragt som resultat af deltagelse i kurset. Fx er det lidt uklart, hvad forskellen er mellem "Introduktion til biblioteksværtskab" og pakke 3, "Værtskab for alle", der begge henvender sig til alle medarbejdere på alle niveauer. Det kan her fx være svært at gennemskue konkret, hvad forskellene er mellem en "meget kort indføring i værtskabsfilosofien" i kursus 1 og "Indføring i værtskabsfilosofien" i kursus 3 udover, at det første kursus er på 2 timer og det andet på 3 timer. Her kunne kursusbeskrivelserne helt sikkert finpudses og forbedres.

Desværre giver det materiale jeg har modtaget, om kursuspakken heller ikke mulighed for at vurdere hvilken pris, kurserne vil blive udbudt til. Det kan jo sikkert i disse sparetider være afgørende for, hvor meget tilbuddet vil blive benyttet i dansk biblioteksvæsen.

Jeg vil endelig behandle det sidste af de fire overordnede evalueringstemaer.

Inddragelse af Styrelsens markedsføringsprojekt

Erfaringerne fra Styrelsens markedsføringsprojekt kan findes formuleret i rapporten fra 2008, "Fra bøger til brugere". I sammenfatningen og i de efterfølgende 37 anbefalinger fra 11Design (side 13 -21) berøres en række meget forskellige temaer spændende fra distinktionen mellem brugere og ikke brugere, over diverse mega- og minitrends til spørgsmål vedr. ledelse og medarbejdere og den interne og eksterne kommunikation. Vi vil her især beskæftige os med de tre sidstnævnte: ledelse og medarbejdere og den interne og eksterne kommunikation.

Om ledelse og medarbejdere siges, at ledelsen tidligere i høj grad har fokuseret mere på "interne værdier end på brugerværdier" og at ledelsesmiljøet mere har været præget af "faglighed end af brugerorientering", hvorved ledelsens og medarbejderens adfærd har udgjort den "væsentligste barriere" for at flytte bibliotekernes i retning af brugernes forventninger og behov. Det anbefales, at medarbejdernes faglige kompetencer fastholdes og udvides betydeligt med "serviceorienteret adfærd ... på niveau med den adfærd som udøves af de bedste kommercielle virksomheder." (Styrelsen, side 15-16). Denne erfaring må siges helt præcist at svare til det fokus, som værtsprojektet har haft, og som jo kommer klart til udtryk i projektets grundide, der jo er at nyttiggøre erfaringer med serviceudvikling fra den private sektor - in casu: turistbranchen - i den offentlige sektor.

At Aalborg Bibliotekerne allerede er nået et pænt stykke sammenlignet med private aktører viser fx resultaterne fra Mystery Shopping aktiviteten, hvor Aalborg biblioteks gæstelojalitet nåede op på 62 %, hvilket ifølge Brian Rosenberg, Servicemind, er ganske pænt sammenlignet med private aktører.

Vedrørende den interne kommunikation, der kritiseres af 11Design for at være for institutionel og fortænkt ud fra et afsendersynspunkt, har værtsprojektets fokus også været at ændre denne situation (Styrelsen, side 17). Alene værtskabsprojektets overordnede slogan "Vi står på hovedet for dig!" peger i retning af en meget stærkere kunde- eller rettere gæsteorientering, der er markant til stede især i den personbårne, mund-til-mund kommunikation. I evalueringen har jeg ikke konkret set på fx brochurematerialets udformning før og efter projektet, men mere hæftet mig ved de overordnede ændringer i kommunikationskulturen i Aalborg bibliotek.

Omkring den eksterne kommunikation har fokus

i Styrelsens rapport i høj grad været rettet mod ønskeligheden af en national markedsføring og branding af biblioteket. Denne vinkel er mindre relevant i forbindelse med værtsprojektet.

Blandt de mange konkrete anbefalinger (Styrelsen, side 19-21) er der adskillige, der er blevet fulgt i værtsprojektet. Fx nummer 15 om at udarbejde en strategi for serviceledelse og ændre nuværende adfærdsmønstre i serviceorienteret retning, der jo næsten svarer til værtsprojekts hovedformål.

Ansættelse af personer med erfaringer i serviceorienteret kundebetjening (anbefaling nr. 16) har også været udnyttet i værtsprojektet; dog konkret i form af, at man bevidst har satset på at udnytte de kompetencer og erfaringer personer fra andre end bibliotekssammenhænge har haft.

Også på andre punkter er anbefalinger blevet fulgt direkte fx anbefaling 18: "Kurser med hovedvægt på træning", 19: "Ledelsesudvikling med hovedvægt på brugerorienteret adfærd" og 22: "Systematisk evaluering og belønning i forhold til fastlagte mål (serviceorienterede)". Hvad angår sidstnævnte kan man sige, at evaluering gennemførtes i Mystery Shopping regi, mens belønningen fandt sted i form af positiv feedback. Mere indirekte kan udpegning til Månedens vært o.l. også betragtes som en belønningsmekanisme.

Også andre anbefalinger er blevet fulgt. Det gælder fx nummer 25: "Kontant og systematisk dialog med brugere", 26 "Undersøgelser af brugertilfredshed i forhold til opsatte mål", og 28 "Personalet gøres let identificerbart - ved et veldesignet klædningsstykke".

Sammenfattende kan man sige, at Styrelsens anbefalinger er fulgt i meget høj grad. Hvor man i nogle tilfælde ikke har fulgt relevante anbefalinger fx om at gøre skiltningen mere forståelig (anbefaling nr. 29) handler det mere om tidsplaner end egentlig uvilje.

Der er også tilfælde, hvor en anbefaling kan høre til en anden eller senere sammenhæng fx omkring tilpasning af åbningstider til brugernes behov (anbefaling nummer 31). Endelig er der anbefalinger som måske kanter med værtskabskonceptet fx oprettelse af brugerråd omkring hvert bibliotek (anbefaling nr. 24).

Konklusion

Skal man pege på et helt overordnet mål eller målsætning for Værtskabsprojektet, kan det meget vel have været at åbne øjnene for materialer og aktiviteter, man på forhånd vidste, at man havde behov for, men som ved nærmere eftersyn viser sig at være uundværlige.

I forhold til bibliotekets brugere - eller gæster som det hedder med projektets jargon - handlede det om at lære at udøve en mere pro-aktiv service, der inspirerer og stimulerer brugerne; i forhold til personalet/værterne om at stimulere en fortsat serviceudvikling og ikke mindst om at udfordre fordomme om, hvad der passer til og kan lade sig gøre på et dansk folkebibliotek og hvad der ikke kan. Sætter vi dette som et overordnet mål for værtsprojektet, må vi - på basis af ovenstående projekt - konstatere, at projektet er lykkedes i meget høj grad.

Der er blevet udviklet standarder, metoder og praksisser til at inspirere brugerne og udvide deres kendskab til bibliotekernes services og materialer og der er blevet udviklet serviceformer og betjeningskonventioner, som for mange biblioteksansatte nærmest var grænseoverskridende. Kort sagt: både bibliotekerne og deres personale ser ud til at have flyttet sig.

På et mere konkret plan er projektets vel nok mest iøjnefaldende resultat, at der består en statistisk signifikant sammenhæng mellem en bevidst og målrettet værtskabsindsats fra bibliotekets side og en virkning på brugernes oplevelser og tilfredshed med biblioteket. Værtsprojektet har med andre ord vist, at det kan nytte. Trods krise og sparetider kan det nytte at nytænke og serviceudvikle. Der er ikke basis for at tro, at vi allerede har prøvet det hele i bibliotekerne.

På det formelle plan har Aalborg bibliotek - som dokumenteret i detaljer på de foregående sider - formået at leve op til samtlige både overordnede projektmål og mere detaljerede aktivitetsmålsætninger. Et af de overordnede projektmål handlede om arbejde med "vagtbegrebet", hvilket er sket på en forholdsvis radikal måde, idet man overfor det institutionsorienterede vagtbegreb har arbejdet med en bredere og langt mere brugerorienteret forståelsesramme med inspiration hentet både i værtskabsfilosofien og i moderne oplevelsesdesign.

Som et andet karakteristisk træk ved værtsprojektet har det bidraget til at bygge bro mellem forskellige verdener: det har givet frirum til kreativtetsudløsende humor og arbejdsglæde samtidig med, at det har virket for standardisering, systematisk og evidensbaseret udvikling i folkebibliotekssektoren og det har opereret med en fin balance mellem fokusering og effektivisering på den ene side og motivering og dynamik på den anden.

Egentlig ligger det uden for rammerne af en sådan evaluering at pege på, hvilke årsagssammenhænge og mekanismer, der har skabt de gode resultater; dog kan jeg ikke lade være med at pege på en ualmindelig frugtbar kombination af ledelsesmæssigt mod, engagement og bevågenhed, reelle indflydelsesmuligheder for personalet (fx på mystery shopping kriterierne), organisatorisk nytænkning (fx ambassadørordningen) og ikke mindst dygtige eksterne samarbejdspartnere (Dansk Værter og Servicemind).

Skønhedspletter eller ting, som kunne optimeres yderligere, har heller ikke helt kunnet undgås; de er omtalt hist og her ovenfor. Organisationsteoretisk kan man hverken sige, at projektet har hyldet den bløde eller den hårde ledelsesstil; det har derimod formået at kombinere elementer fra begge stilarter på en talentfuld og frugtbar måde.

Perspektiverne for videreudvikling er i høj grad til stede; dels i bredden forhold til andre folkebiblioteker og dels i dybden i forhold til andre sider af det fysiske bibliotek fx de selv-betjente, åbne biblioteker.

Litteratur

Andresen, Bent A.(red.) 2011. Relationer på biblioteket – en antologi om mødet mellem mennesker på folkebiblioteket. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

AP, Lars. 2010. Fucking Flink. Kbh.: People's Press.

Dahlkild, Nan. 2011. Biblioteket i tid og rum – Arkitektur, indretning og formidling. København: Danmarks Biblioteksforening.

Elkær, Lisbet, Haag Jespersen, Birgitte og Gade Svendsen, Lone. 1987. Referencearbejdets kvalitet – en undersøgelse. København: Danmarks Biblioteksskole.

Gunnarsson, Jan & Blohm, Olle. 2007. Det gode værtskab – Kunsten at få mennesker til at føle sig velkomne. Stockholm: Värdskapet Utveckling.

Heskett, James L. et al. 1994. Putting the Service-Profit Chain to Work. I: Harvard Business Review, 164-174.

Hvenegaard Rasmussen, Casper, Jochumsen, Henrik og Skot-Hansen, Dorte. 2011. Biblioteket i byudviklingen – oplevelse, kreativitet og innovation. København: Danmarks Biblioteksforening.

Jantzen, Christian og Vetner, Mikael. 2007. Oplevelsens psykologiske struktur. I: Bærenholdt, JO og Sundby, J (Red.). Oplevelsesøkonomi – produktion, forbrug, kultur. Forlaget Samfundslitteratur. Side 27-50

Jantzen, Christian, Vetner, Mikael og Bouchet, Julie. 2011. Oplevelsesdesign – Tilrettelæggelse af unikke oplevelseskoncepter. Samfundslitteratur.

Jensen, Henrik. 2009. Det ordentlige menneske. Kristeligt Dagblads Forlag.

Johannsen, Carl Gustav. 1998. Hvordan finder biblioteket svaret: Evaluering . (Prosjektet "Biblioteket finder svaret" Rapport nr. 5). Tønsberg.

Larsen, Anders og Mørch, Frede. 1982. Kvalitet af offentlig service – folkebibliotekernes oplysnings- og informationstjeneste. København: AKF.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2009. Interview – Introduktion til et håndværk. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag.

Meng, Henrik. 2008. Værtens bedste service. Kbh.: Meng & Co.

Olesen, Peter. 2009. Høfligheden – hvad blev der af den? Kbh.: Gyldendal

Pine, Joseph og Gilmore, James. 2009. Oplevelsesøkonomien- Arbejde er teater og enhver virksomhed er en scene. Århus: Forlaget Klim.

Styrelsen for Bibliotek og Medier og 11Design. 2008. Fra bøger til brugere – Forprojekt – Handlingsplan til ny formidlingsstrategi for folkebibliotekerne. Kbh.: 11Design.

Sundby, Jon og Bærenholdt, Jørgen Ole. 2007. Indledning: Den mangfoldige oplevelsesøkonomi. I: Bærenholdt, JO og Sundby, J (Red.). Oplevelsesøkonomi – produktion, forbrug, kultur. Forlaget Samfundslitteratur. Side 9-26.

Wilbek, Ulrik. 2010. Gør en forskel Kbh.:Lindhardt og Ringhof.

Værtens Nyt, nr. 1-3, 2012